

## OBSAH

<b>1 ÚVOD</b>	<b>8</b>
<b>2 LITERÁRNÍ PŘEHLED</b>	<b>10</b>
2.1 Vymezení pojmu malých a středních podniků	10
2.2 Význam malých a středních podniků	11
2.2.1 Ekonomický a sociální přínos malých a středních podniků	11
2.2.2 Výhody a nevýhody malých a středních podniků	11
2.2.3 Věcné faktory úspěšného podnikání	13
2.3 Definice a charakteristika služeb	13
2.4 Definice pojmu management	14
2.4.1 Obecné roviny pojmu management	14
2.4.2 Management malých a středních podniků	15
2.5 Pojem organizace	16
2.5.1 Základní prvky organizační struktury	16
2.5.2 Rozpětí řízení	16
2.5.4 Faktory působící na organizaci podniku	18
2.5.5 Plochá a strmá organizační struktura	19
2.5.6 Typy organizačních struktur a jejich členění	19
2.6 Strategické řízení	20
2.6.1 Poslání, záměry a cíle podniku	21
2.6.2 Nejdůležitější důvody pro uplatňování strategického řízení	22
2.6.3 Princip strategického myšlení	22
2.6.4 Obsah a struktura podnikové strategie	23
2.6.5 Proces formulace podnikové strategie	24
2.6.6 Postup při zpracování strategie	24
2.6.7 Změny v organizaci	24
2.6.8 Změna organizační struktury	25
2.7 Podstata ofenzivního pojetí konkurenčního boje	26
2.7.1 Základní zákonitosti vedení úspěšného boje	27
<b>3 METODIKA</b>	<b>28</b>
3.1 Vymezení obsahu a cíle	28
3.2 Objekt zkoumání	28
3.3 Struktura práce	28
3.4 Zdroje informací a použité metody	29
3.4.1 Rozhovor	31
3.4.2 PEST analýza	31
3.4.3 SWOT analýza	32
3.4.4 Srovnávání a dedukce	32
<b>4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ FIRMY</b>	<b>33</b>
4.1 Vznik firmy	33
4.2 Údaje o vývoji společnosti	33

4.3 Předpokládaný budoucí vývoj společnosti _____	34
4.4 Organizační struktura _____	37
4.4.1 Charakteristika útvarů podle organizačního schéma _____	37
<b>5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ PODNIKU _____</b>	<b>41</b>
5.1 Zákazníci _____	41
5.2 Dodavatelé _____	42
5.3 Konkurence _____	42
5.4 Hlavní zásady řízení společnosti _____	42
5.5 Strategická analýza prostředí _____	44
5.7 SWOT analýza _____	49
5.8 Organizační struktura společnosti _____	51
<b>6 NÁVRH OPATŘENÍ _____</b>	<b>51</b>
<b>7 ZÁVĚR _____</b>	<b>60</b>
<b>8 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY _____</b>	<b>64</b>
<b>9 PŘÍLOHY _____</b>	<b>69</b>

## 1 ÚVOD

Vstup do Evropské unie přinesl i změnu podnikatelského prostředí. Aby firma byla úspěšná a konkurenceschopná, musí zhodnotit svůj stávající systém řízení a udělat opatření vedoucí ke zlepšení její konkurenceschopnosti.

Základní úkol řízení je umožnit lidem kolektivní výkonnost prostřednictvím společných cílů, společných hodnot, odpovídající struktury, školení a rozvoje, všeho, co potřebují, aby mohli maximalizovat výkon a reagovat na změny. Subjektem řízení jsou lidé. Úkolem řízení je umožnit lidem kolektivní výkonnost. Protože řízení se zabývá integrací lidí do společných projektů, musí být vytvářena jejich společná kultura. Každá podniková organizace vyžaduje angažovanost pro společné cíle a sílené hodnoty. Řízení musí podniku a každému z jeho pracovníků umožňovat růst a rozvoj v souladu s měnícími se potřebami a příležitostmi. Každá podniková organizace je tvořena lidmi disponujícími různými odbornostmi a znalostmi a vykonávajícími práci mnoha různých typů. Musí být vybudována na základech komunikace a individuální odpovědnosti. Ani množství produkce, ani výsledky účetní uzávěrky nejsou samy o sobě dostatečným kritériem výkonnosti podniku a jeho managementu. Tržní postavení, inovační činnost, produktivita, rozvoj zaměstnanců, jakost, finanční výsledky – to všechno jsou ukazatele životně důležité pro výkonnost organizace a pro její další přežití.

Zabezpečení prosperity a úspěšného rozvoje podniku v náročných podmínkách tržní ekonomiky není jednoduchá záležitost. K dosažení tohoto cíle je důležitá promyšlená strategie podniku, příprava a realizace projektu.

Strategie je, stručně řečeno, dokument, charakterizující připravenost podniku na všechny budoucí situace, které s vysokou pravděpodobností mohou nastat. Každý musí být připraven na budoucnost, proto každý, kdo se chce zabývat podnikáním, musí mít svoji strategii. Podnik na základě své strategie provádí všechny operace tak, aby přinášely krátkodobý efekt a současně vytvářely předpoklady dlouhodobého rozvoje podniku. Základním úkolem podniku je trvalé zvyšování jeho tržní hodnoty.

Typickým rysem současných manažerských aktivit je reakce na změny a to jak ty, které jsou vyvolány vnitřními faktory, tak změny, které jsou výrazem hledání a využití příležitosti.

Moderní svět je světem změn a nejistoty, nic jistého neexistuje, žádná jistá budoucnost není, přežije a zvítězí jen ten, kdo si zvykne žít v nejistotě, přizpůsobí se jí a naučí se využívat příležitosti, které nejistota přináší. Vyrovnat se s nejistotou umožňuje strategie.

Konkurence na náročných trzích velmi často způsobuje, že firma, která byla v minulosti úspěšná, musí po určité době své těžce vydobyté místo na trhu postoupit firmě jiné, úspěšnější. Z toho vyplývá, že vlastní řízení konkurenčního boje je pro vrcholový management dané firmy velmi složitou, náročnou i značně rizikovou činností vyžadující vysokou úroveň znalostí, značné zkušenosti a v mnohých případech i notnou dávku onoho „přísllovečného štěstí“.

Účinné zdokonalování samotného podnikového systému řízení je složitou a dlouhodobou záležitostí, která se dotýká širokého okruhu problému. Jedním z nejčastějších problémů je volba vhodné organizační struktury podniku.

Práce slouží hlavně k ukázce postupu při stanovení strategie podniku a návrhu opatření vedoucí ke zlepšení konkurenceschopnosti. Věřím, že tato práce přispěje ke zvýšení úrovně řízení v podniku v dnešní velice náročné době rostoucí nejistoty a stále tvrdší konkurence.

## **2 LITERÁRNÍ PŘEHLED**

### **2.1 Vymezení pojmu malých a středních podniků**

Potřeba jednotně vymezit malé a střední podniky vycházela z požadavku vytvořit rovné podmínky pro všechny podnikatelské subjekty. Jako základní kritéria byla zvolena následující:

- počet zaměstnanců,
- obrat,
- celková hodnota aktiv,
- nezávislost.

#### **Střední podniky mají:**

- méně než 250 zaměstnanců,
- roční obrat nepřesahující 50 mil. EUR,
- nebo celkovou roční bilanční sumu nepřekračující 43 mil. EUR,
- a splňují kritérium nezávislosti, což znamená, že není více než 25 procent kapitálu a hlasovacích práv ve vlastnictví jiného subjektu.

#### **Malé podniky mají:**

- méně než 50 zaměstnanců,
- roční obrat nepřekračuje 10 mil. EUR,
- nebo celková bilanční suma nepřekračuje 10 mil. EUR,
- splňují kritérium nezávislosti.

Podniky s méně než 10 zaměstnanci se nazývají mikropodniky, roční obrat nepřekračuje 2 mil. EUR, nebo celková bilanční suma nepřekračuje 2 mil. EUR (MPO, 2006).

Za malý podnik se považuje takový podnik, který nemá personální útvar, ani specializovaného personalistu a personální řízení v něm zajišťuje majitel či nejvyšší vedoucí

pracovník, který v případě potřeby deleguje určité pravomoci a práce z této oblasti na další pracovníky (KOUBEK, 1996).

## **2.2 Význam malých a středních podniků**

Malé a střední podniky vytvářejí zdravé podnikatelské prostředí, zvyšují dynamiku trhu, mají schopnost absorbovat podstatnou část pracovních sil, uvolněných z velkých podniků a jsou stabilizujícím prvkem ekonomického systému. Pro jejich rozvoj jsou rozhodující podmínky, za kterých mohou rozvíjet hospodářskou činnost. Ekonomické prostředí do značné míry určuje a ovlivňuje poptávku po jejich produktech a službách a může tak usnadňovat nebo naopak omezovat jejich přístup na trhy, které jsou důležité pro jejich vznik a další růst (BEDNÁŘOVÁ, PARMOVÁ, 2003).

### **2.2.1 Ekonomický a sociální přínos malých a středních podniků**

Malé a střední podniky významným způsobem posilují obchodní a platební bilanci státu svým podílem na exportu, zejména služeb. Vytvářejí jednu třetinu objemu českého vývozu (ČAPEK, 2004).

Malé a střední firmy plní v hospodářství nezastupitelnou funkci:

- dynamizují rozvoj,
- posilují konkurenční prostředí,
- vytvářejí podstatnou část hrubého národního produktu,
- zaměstnávají obvykle více než jednu polovinu pracovní síly,
- stabilizují demokratický vývoj společnosti (KLEIBL, DVOŘÁKOVÁ, ŠUBRT, 2001).

### **2.2.2 Výhody a nevýhody malých a středních podniků**

Malé a střední podniky mají řadu výhod, které jim umožňují prosadit se a rozvíjet se v konkurenci s velkými firmami. Využívají jednoduché a přehledné organizační struktury a tak mohou operovat s krátkými informačními toky a stavět na přímém vedení a kontrole.

Mohou být proto pružnější, přizpůsobit se rychle požadavkům klientů a poskytnout jim individualizované služby. V konkurenci s velkými firmami musí ale překonat řadu překážek:

- nebývají atraktivními zákazníky pro poskytování bankovních a dodavatelských úvěrů a mají ztížený přístup k vnějším zdrojům financování, což omezuje jejich rozvojové záměry,
- orientují se většinou na lokální trh s limitovaným okruhem klientů. Chtějí-li rozšířit pole působnosti, narážejí na bariéru nákladů na reklamu a potřebu častých osobních kontaktů,
- soustřeďují se na obory činností, jejichž produktivita či služby jsou výrazně náročné na živou práci. Z toho pramení mimořádná důležitost, jakou má pro přežití firmy kvalifikace pracovní síly a mnohostrannost jejího uplatnění (KLEIBL, DVOŘÁKOVÁ, ŠUBRT, 2001).

Možnost využití potenciálu malých a středních podniků v ekonomice je do značné míry závislé, jak již bylo uvedeno, na prostředí, kterým jsou obklopeny, na malé a střední podniky negativně působí především:

- malá ekonomická síla v porovnání s velkými podniky,
- obtížný přístup ke kapitálu omezující možnost financování rozvojových aktivit,
- horší přístup k odbornému vzdělávání, nižší dostupnost potřebných informací a poradenských služeb,
- nekalá konkurence ze strany velkých podniků a dumpingové ceny dovážených produktů,
- omezení v odbytu hotových výrobků na domácím trhu a zvýšené náklady při jeho vývozu,
- konkurence obchodních řetězců vytvářených kapitálově silnými firmami,
- slabá pozice v soutěži o veřejné zakázky,
- platební nekázeň způsobující druhotnou platební neschopnost,
- vysoké administrativní zatížení (BEDNÁŘOVÁ, PARMOVÁ, 2003).

### 2.2.3 Věcné faktory úspěšného podnikání

Motivace a osobní předpoklady k podnikání jsou sice nezbytnými, ale samy o sobě nedostačující faktory úspěšného podnikání. I když není možné přesně definovat, co vše je kromě nich pro úspěch v konkrétních podmínkách toho kterého podnikání nezbytné, lze uvést několik obecně platných faktorů:

- přiměřený, jasně definovaný trh pro dané výrobky nebo služby,
- získání a využívání informací o finanční a tržní pozici podniku a měnícím se tržním prostředí,
- efektivní spolupráce se zaměstnanci,
- investiční kapitál získaný externě nebo z vlastního zisku,
- přiměřená znalost, respektování a využívání regulačních a stimulačních norem státní správy a samosprávy (BEDNÁŘOVÁ, PARMOVÁ, 2003).

### 2.3 Definice a charakteristika služeb

Jednoznačnou definici pro tak heterogenní skupinu činností nelze jen tak jednoduše nalézt, proto je zde předkládáno několik příkladů definic. Některé z nich se vztahují k oblasti ryzích služeb jako hlavní činnosti v podnikání, některé definují oblast služeb zákazníkům, která je úzce provázána s výrobou.

*1. Poskytování nehmotných statků k uspokojování potřeb za úplatu (rozdíl mezi výrobkem a službou).*

*2. Činnosti, výhody nebo uspokojení nabízené na prodej nebo poskytované v souvislosti s prodejem zboží.*

*3. Z hlediska výrobního podniku jsou služby doplňkem nabídky jeho výrobků a vytvářejí jeho konkurenční výhodu či jedinečnost jeho nabídky.*



Rozdílnost mezi nabídkou výrobků a služeb lze charakterizovat též na následujících faktorech:

- nehmotnost,
- neskladovatelnost,
- nedělitelnost,
- neoddělitelnost od poskytovatele,
- pomíjivost (PARMOVÁ, 2004).

## **2.4 Definice pojmu management**

Management je proces systematického provádění takových činností, které slouží k efektivnímu užití zdrojů podniku při současném stanovení a dosažení podnikových cílů (ROLÍNEK, 2003).

### **2.4.1 Obecné roviny pojmu management**

Z tohoto pohledu rozeznáváme tři základní roviny. Management je:

1. specifická funkce při řízení podniku - manažeři realizují manažerské funkce (plánování, organizování, rozhodování, kontrola, vedení, řízení lidských zdrojů, komunikace),
2. určitý způsob vedení lidí - řízení je činnost, při které manažer neprovádí úkoly sám, ale vykonává je prostřednictvím jiných lidí. Management bývá definován jako umění dosahovat cíle organizace prostřednictvím jiných lidí (spolupracovníků),
3. odborná disciplína a obor studia - řízení je z tohoto pohledu soubor přístupů, názorů, doporučení, principů, technik a metod, které jsou využívány za účelem dosažení cílů organizace (ROLÍNEK, 2003).

## 2.4.2 Management malých a středních podniků

Management lze chápat jako prostředek k plánování, řízení a realizaci zakladatelského procesu. Mnoho začínajících podnikatelů problematiku řízení dostatečně nezná, nebo je v řízení nedůsledná. Aby ke zmíněným selháním nedocházelo, je nutno:

- uplatňovat v operativním řízení podniku několik základních principů řízení,
- kontrolovat důsledně vývoj jednotlivých komponent podnikatelského projektu,
- koncepčně řídit další vývoj podniku.

### Principy řízení

1. Omezovat fixní náklady.
2. Sledovat soustavně celkový vývoj nákladů a jejich jednotlivých složek.
3. Sledovat lhůtu splatnosti vystavených i obdržených faktur.
4. Včas fakturovat.
5. Vést splátkový kalendář zákazníků.
6. Sledovat výpadky dodavatelů.
7. Sledovat finanční kondici zákazníků i dodavatelů.
8. Soustavně kontrolovat jakost výrobku/služby.
9. Sledovat velikost zásob.
10. Kontrolovat stanovenou obchodní politiku.
11. Sledovat potřebu nových investic (BEDNÁŘOVÁ, PARMOVÁ, 2003).

### Řízení

Řízení je především sociální činnost, sociální děj. Jeho konečné sociální určení nelze zužovat na politiku a ekonomiku. Řízení ovlivňuje množství lidí, působí na jejich úhrnný život, mění nejen podniky, ale i jejich vzájemnost se společností a životním prostředím. Řízení spoluutváří člověka, jeho osobnost, schopnosti, akční rádius (JIRÁSEK, 1993).

## 2.5 Pojem organizace

Pojem organizace je definován nejrůznějšími způsoby a je velmi mnohotvárný. Podle DALEYHO (1965) se na organizaci může pohlížet buď jako na komunikační prostředek, který řeší problémy, nebo jako na prostředek, který umožňuje rozhodování. Na organizaci je také pohlíženo jako na sociální systémy i jako na systémy, které z hlediska kybernetiky zahrnují skupiny vzájemně působících proměnlivých veličin. Organizace se skládá z lidí, kteří používají ke své práci nejrůznějších technologií a množství informací. Tyto čtyři základní organizační komponenty musíme tak propojit organizačním řádem, aby do sebe co nejlépe zapadaly a nevznikaly tak konflikty v organizacích (DĚDINA, 1996).

### 2.5.1 Základní prvky organizační struktury

Z organizačního hlediska základním nejjednodušším prvkem organizační struktury je člověk. Člověk se různě specializuje a je úkolem organizování nalézt optimální specializaci člověka v daném systému. Specializace na jedné straně zvyšuje obecně produktivitu práce jednotlivce, usnadňuje kontrolu výsledků jeho práce. Na druhé straně však vyžaduje větší koordinaci. Nejobvyklejším způsobem zajišťování koordinace je pověření jednotlivce touto činností tak, že je vybaven potřebnou pravomocí k udělování příkazů jemu podřízeným pracovníkům. Zároveň je odpovědný za plnění úkolů jím vedené skupiny, takže kromě příkazů má odpovědnost vytvářet ve skupině předpoklady pro dosahování stanovených cílů. Nazývá se nadřízeným a členové jím vedené skupiny podřízenými. V podstatě rozeznáváme čtyři typy koordinace jednotlivých aktivit: skupinovou, postupnou, reciproční a týmovou vazbu (TRUNEČEK A KOL., 1995).

### 2.5.2 Rozpětí řízení

S ohledem na limitující tělesnou i duševní kapacitu vedoucího existuje maximální počet podřízených, které je vedoucí schopen ještě optimálně vést, nebo řídit. Tento počet se označuje jako *optimální rozpětí vedení* nebo *řízení*.

Rozpětí řízení je tedy číslo, které udává kolik podřízených je manažer schopen uřídit (průměrná hodnota se pohybuje okolo 25 podřízených). Hodnota rozpětí řízení závisí na počtu vazeb, které v podniku existují.

Ty vyjadřuje následující vzorec:

$$V_c = n * (2^n / 2 + n - 1)$$

Kde  $V_c$  je celkový počet vazeb, které manažer má se svými podřízenými a  $n$  je počet podřízených.

Celkový počet vazeb v předchozím vzorci je dán následujícími třemi druhy vztahů:

- *přímé vztahy* - počet těchto vztahů je roven počtu podřízených,
- *skupinové vztahy* - vztahy mezi nadřízeným a podřízenými, jestliže jednáni jsou přítomni i další podřízení,
- *vztahy s nepřímou účastí vedoucího* - vztahy mezi jednotlivými podřízenými (ROLÍNEK, 2003).

### 2.5.3 Organizování

Organizování patří do tzv. organizační teorie. Organizování je činnost, která vede k uspořádání prvků a vztahů mezi nimi. Vede také k zavedení určitého řádu v organizovaném objektu. Vnější projevem organizování je organizace a její vnitropodniková organizační struktura (DĚDINA, 1996).

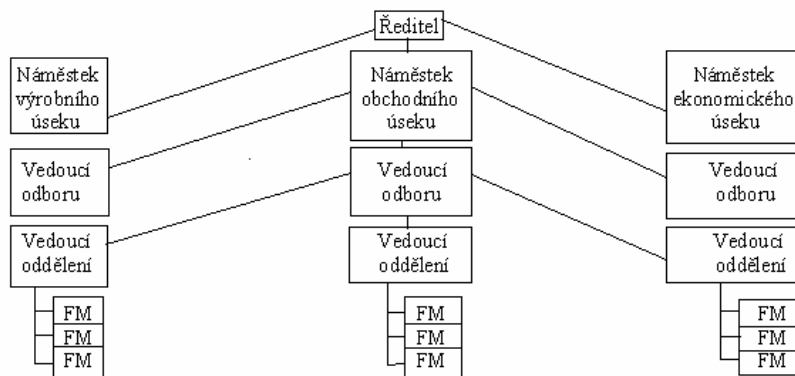
V procesu organizování vzniká organizační struktura. Rozlišují se dva aspekty organizační struktury:

- útvarová organizace,
- procesní organizace.

Útvarová organizace se zabývá otázkami způsobu strukturalizace instituce. Procesní organizace se zabývá procesy probíhajícími uvnitř této instituce. Jde o různé způsoby pozorování stejné skutkové podstaty, myšlenkovou abstrakci. V praxi jsou útvarová a procesní organizace podniku neoddělitelně spjaty. Útvarová a procesní organizace tvoří formální organizační strukturu podniku. Ta sjednocuje podnikové dění a směřuje ho k dosažení cíle podniku. Kromě vědomě vytvořené formální organizační struktury existují

v praxi neformální organizace, které se mění v čase. Příčinou jejich vzniku jsou lidské vlastnosti (sympatie, antipatie, společné zájmy nebo rozdílné sociální postavení pracovníků podniku). Neformální skupiny vytvářejí podnikové klima. Z koexistence formální a neformální organizační struktury vznikají buď kladné nebo záporné vlivy na formální strukturu. Poznání neformálních skupin je proto důležitým úkolem vedení podniku. Musí se snažit podporovat pozitivní vlivy a zabránit konfliktům (SYNEK A KOL., 1997).

Obr. 1 - Obecné schéma hierarchie útvaru



Legenda: FM – funkční místo

Zdroj: DĚDINA, 1996

## 2.5.4 Faktory působící na organizaci podniku

Na organizaci podniku působí celá řada faktorů. Podle původu můžeme rozlišit *faktory vnější* (externí) a *faktory vnitřní* (interní). Z hlediska možnosti vedení podniku ovlivnit faktory organizačními rozhodnutími existují faktory *ovlivnitelné* a *neovlivnitelné* (SYNEK A KOL., 1997).

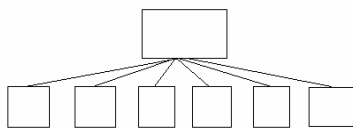
Jak mohou manažeři poznat, který organizační systém je nejlepší pro jejich organizaci? I když na tuto otázku neexistuje jednoduchá odpověď, manažerům může pomoci při jejich

rozhodování několik důležitých charakteristik jejich organizace. Jsou to *prostředí, strategie, velikost, technologie a globální konkurence* (DĚDINA, 1996).

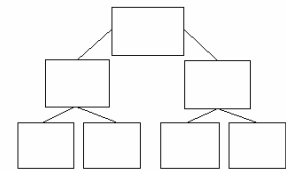
### 2.5.5 Plochá a strmá organizační struktura

Aplikací optimálního rozpětí řízení vzniká tzv. organizační pyramidy, neboli hierarchické uspořádání organizace. Jestliže na nejnižší úrovni počet vedoucích přesáhne optimální mez, je nezbytné stejný postup opakovat na tzv. vyšších organizačních úrovních. Čím je větší rozpětí při konstantním počtu pracovníků v jednotce, tím je pyramida plošší a počet organizačních úrovní (skupin) menší, čím menší je rozpětí řízení, tím je pyramida strmější a počet úrovní větší (ROLÍNEK, 2003).

Obr. 2 - Plochá a strmá struktura



Plochá organizační struktura



Strmá organizační struktura

Zdroj: TRUNEČEK A KOL. 1995

### 2.5.6 Typy organizačních struktur a jejich členění

Mezi základní charakteristiky klasifikace organizačních struktur patří:

- A) uplatňování rozhodovací pravomoci mezi organizačními jednotkami struktury,
- B) sdružování činností, které tvoří hlavní obsahovou náplň organizačních jednotek,

Za doplňkové charakteristiky klasifikace organizačních struktur se považují:

1. míra centralizace, resp. decentralizace rozhodovací pravomoci organizačních prvků struktur při jejich umístění ve vertikální hierarchii nadřízenosti či podřízenosti,

2. členitost, resp. počet podřízených organizačních prvků ve vztahu k nadřazení organizačnímu prvku (někdy se též označuje jako kritérium rozpětí řízení),
3. časové trvání, jde v podstatě o to, zda jsou organizační struktury dočasné, nebo relativně stabilní.

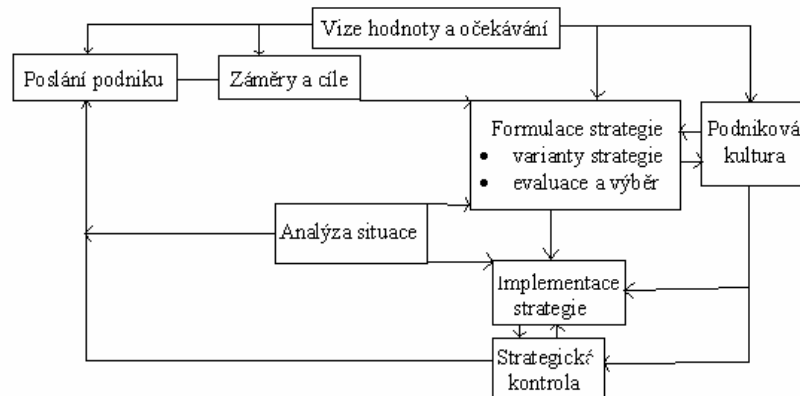
Podle charakteristiky uplatňování rozhodovací pravomoci mezi organizačními jednotkami struktury rozlišujeme organizační struktury:

- liniové (lineární),
- štábní,
- kombinované (např. liniově-štábní, liniově-štábní se ziskovými středisky cílově programové, organizační týmy, maticové, projektové aj.) (DĚDINA, 1996).

## **2.6 Strategické řízení**

Strategické řízení, uskutečňované top-managementem, případně i vlastníky firmy, zahrnuje aktivity, zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi firmou a prostředím, v němž firma existuje. Obdobně jako u obou nižších úrovní řízení – taktické a operativní, lze i strategické řízení charakterizovat jako mix základních manažerských činností – plánování, organizování, vedení a kontroly (KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL, 1998).

Obr. 3 - Integrovaný model procesu strategického řízení



Zdroj: HRON, TICHÁ, DOHNAL, 1995

### 2.6.1 Poslání, záměry a cíle podniku

*Poslání podniku* je integrální součástí tzv. strategického zaměření podniku, které vymezuje účel a smysl, kvůli kterému podnik existuje. *Vize* vyjadřuje to, čím by podnik měl být. Je zaměřena do budoucnosti a představuje určité aspirace. *Mise* je zformulována a napsaná vize. *Záměry* podniku jsou dalším krokem v konkretizaci vize. Charakteristické rysy záměru:

- zahrnují finanční i nefinanční zájmy různých zájmových skupin,
- umožňují a podporují zdůvodněné kompromisy,
- jsou motivující, ale dosažitelné,
- jsou napříč funkcionálními oblastmi (ROLÍNEK, 2003).

*Cíle* podnikatelské činnosti, *cíle podniku* lze stanovit, když najdeme smysluplnost činnosti. Je třeba vzít v úvahu všechny podstatné okolnosti, které dávají určitá omezení i příležitosti. Jde o souhrn vlivu podstatného okolí. Kromě toho je třeba vzít v úvahu vlastní podmínky, vlastní přednosti a slabiny, které je často nutno změnit nebo napravit, vyměnit či lépe uspořádat. Je tedy nezbytné provést analýzu vlastních možností. Na základě toho lze formulovat strategii dosažení cílů a postupné kroky k tomu vedoucí. Při rozhodování o cílech podnikání je třeba odpovědět na tři základní otázky: Proč? Co? Jak? Teprve odtud se odvíjejí odpovědi na dílčí



otázky (výrobní, finanční, organizační, marketingové, logistické), které pomohou stanovit postupné kroky, resp. dílčí cíle (SYNEK A KOL., 1997).

### **2.6.2 Nejdůležitější důvody pro uplatňování strategického řízení**

Kromě již zmíněné skutečnosti, že rozhodování uskutečňovaná ve strategickém řízení rozhodující měrou ovlivňují fungování organizace, existují i další důvody, pro něž by mělo být v každé organizaci, která chce úspěšně naplňovat svoje poslání, uplatňováno racionální strategické řízení:

1. Strategické řízení, vycházející z dlouhodobých předpovědí vývoje, pomáhá podniku anticipovat budoucí problémy a příležitosti. Jeho uplatňováním se prodlužuje čas pro přípravu organizace na řešení zásadních problémů a překážek dalšího vývoje.

2. Strategické řízení dává jasné cíle a směry budoucnosti podniku. V této souvislosti je třeba konstatovat, že většina lidí lépe pracuje, když ví, co je od nich očekáváno a kam podnik směřuje.

3. Strategické řízení pomáhá zvyšovat kvalitu managementu, vede řídící pracovníky k tomu, aby byli lepšími rozhodovateli. Strategické řízení pomáhá zlepšovat komunikaci uvnitř podniku, koordinaci projektů, motivaci pracovníků a zlepšuje alokaci zdrojů (KŘENOVSKÝ, VYKYPĚL, 1998).

### **2.6.3 Princip strategického myšlení**

Strategie musí být zpracována na základě znalostí principů strategického myšlení. Stručně je lze shrnout takto:

- princip variantnosti,
- princip permanentnosti,
- princip celosvětového systémového přístupu,
- princip tvůrčího přístupu,
- princip interdisciplinarity,
- princip vědomí práce s rizikem,

- princip koncentrace zdrojů,
- princip vědomí práce s časem,
- princip agregovaného myšlení,
- princip zpětnovazebního myšlení (SOUČEK, MAREK, 1998).

## 2.6.4 Obsah a struktura podnikové strategie

Strategie podniku se skládá ze sedmi základních částí. První dvě mají charakter analýz – jde o analýzu okolí a analýzu silných a slabých stránek podniku. Další kapitoly již obsahují formulaci jednotlivých částí podnikové strategie.

### 1. *Stručná analýza okolí podniku*

#### 1.1 Analýza trhu

#### 1.2 Analýza vědecko-technického rozvoje

#### 1.3 Analýza regionu

#### 1.4 Analýza ekonomického a právního systému

#### 1.5 Příležitosti a hrozby

### 2. *Analýza silných a slabých stránek*

### 3. *Formulace specifických předností podniku*

### 4. *Vize podniku*

#### 4.1 Základní představa o budoucí podobě podniku

#### 4.2 Základní hypotézy a scénáře budoucího vývoje

#### 4.3 Základní strategické rozhodnutí o tempu tržeb a jejich sortimentní struktura

#### 4.4 Formulace dílčích strategií podniku

#### 4.5 Ekonomické důsledky jednotlivých variant strategie

#### 4.6 Základní představy o organizaci podniku

### 5. *Formulace strategických cílů*

#### 5.1 Cíle na trhu

#### 5.2 Cíle ekonomické

#### 5.3 Cíle majetkové

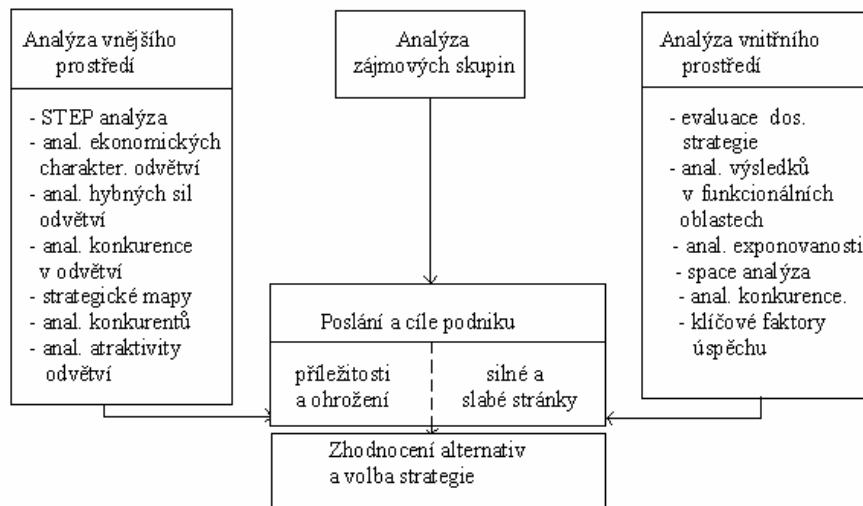
#### 5.4 Cíle v oblasti kvalifikace, motivace a sociální

### 6. *Hlavní strategické operace*

### 7. *Návrh dalšího postupu prací* (SOUČEK, MAREK, 1998)

## 2.6.5 Proces formulace podnikové strategie

Obr. 4 - Proces formulace podnikové strategie



Zdroj: ROLÍNEK, 2003

## 2.6.6 Postup při zpracování strategie

1. Vytvoření strategického týmu.
2. zvládnutí principů strategického myšlení.
3. Zpracování strategie.
4. Realizace strategických operací.
5. Zavedení systému strategického řízení.
6. Hodnocení dosahovaných výsledků.
7. Systematické upřesňování (SOUČEK, MAREK, 1998).

## 2.6.7 Změny v organizaci

Manažeři-organizátoři se musí učit reagovat na obojí – jak na externí, tak i na interní vlivy, které mohou způsobit změnu. Vlivy, způsobující změny, vycházejí z tolika faktorů, že mnoho manažerů stráví hodně času plánování nebo reagováním na dané změny. Aby se manažeři vyvarovali nežádoucích následků, musí rozumět:

- jednotlivým krokům procesu změny,
- důvodům, proč mohou mít lidé ke změně odpor,
- technikám, které mohou být aplikovány k jeho zdolávání (MALÝ, DĚDINA, 1996).

## 2.6.8 Změna organizační struktury

1. Stanovení cílů reorganizace.
2. Stanovení základních principů věcného řízení v reorganizované struktuře.
3. Stanovení základních principů ekonomického řízení v reorganizované struktuře.
4. Návrh základního členění reorganizované struktury do úrovně vyšších strukturních jednotek.
5. Působnost vyšších strukturních jednotek v základních aktivitách podniku:
  - směrem k okolí podniku (odběratelé, dodavatelé, peněžní ústavy, ...),
  - směrem dovnitř podniku (k ostatním strukturním jednotkám).
6. Návrh detailního členění organizační struktury na strukturní jednotky.
7. Zpracování inventury podnikových aktivit.
8. Přiřazení nižších strukturních jednotek (pracovních týmů, oddělení, komisí) a dokumentů k jednotlivým fázím podnikových aktivit ve formě matice aktivit (řádky tvoří aktivity, sloupce jejich fáze, do políček se vyplní výkonná strukturní jednotka a forma a typ informačního dokumentu),

Fáze aktivit:

- stanovení cíle,
- řízení aktivity,
- sestavení rozpočtu financování aktivity,
- provádění, vlastní vykonávání aktivity,
- koordinování spolupráce více strukturních jednotek,
- hodnocení a schvalování věcných výsledků,
- ekonomické hodnocení plnění rozpočtu.

9. Stanovení působnosti jednotlivých strukturních jednotek .
10. Případná modifikace organizační struktury a matice aktivit.
11. Překrytí organizační struktury podniku strukturou ekonomickou, vzájemné doladění vztahů mezi strukturními a ekonomickými jednotkami.
12. Odvození informačních vazeb v organizační struktuře z matice aktivit.
13. Odvození informačních vazeb ve struktuře ekonomického řízení podniku.
14. Stanovení technické koncepce informačního systému podniku.
15. Řešení informačního a komunikačního systému podniku.
16. Technické a programové zabezpečení, realizace a oživení informačního a komunikačního systému.
17. Podrobné dopracování a doladění systému věcného řízení.
18. Podrobné dopracování a doladění systému ekonomického řízení.
19. Podrobné dopracování a doladění funkcí informačního a komunikačního systému.
20. Zpracování základních algoritmů (standardních metod) věcného a ekonomického řízení zejména pro:
  - společné aktivity prováděné více útvary,
  - základní aktivity prováděné jednotlivými útvary.
21. Vytvoření signalizačního a varovného systému.
22. Vytvoření systému rychlé reakce (SOUČEK, MAREK, 1998).

## **2.7 Podstata ofenzivního pojetí konkurenčního boje**

Je třeba rozlišovat mezi tzv. ofenzivním a defenzivním pojetím strategického řízení, resp. mezi ofenzivním a defenzivním pojetím vedení konkurenčního boje.

*Ofenzivní pojetí konkurenčního boje* znamená uchopení tzv. strategické iniciativy, tzn. že firma, která se chopí této strategické iniciativy aktivně, podle svých představ a záměrů pro dosažení svých cílů, ovlivňuje vývoj marketingového prostředí. Svým tlakem na konkurenční firmy či vytvářením vhodných podmínek nutí tyto firmy k činnostem, které jim neumožní dosáhnout takových výsledků, jež by mohly ohrozit splnění cílů dané firmy.

*Defenzivní pojetí konkurenčního boje* se vnímá jako reakce firmy na již existující skutečnosti na trhu, a to tak, že daná firma je donucena pod tíhou vnějších, popř. i vnitřních sil reagovat na existující hrozby či příležitosti.

Dále je nutné dokonale zvládnout všechny jednotlivé druhy metod konkurenčního boje, jejich výhody, nevýhody a podmínky použití. Je chybné, když firma neustále používá jedinou oblíbenou metodu, stejně tak je chybné, když některé tyto metody nezná, či je zná, ale neovládá.

K dalším základním kamenům ofenzivní strategie patří nutnost zachovávat *bojový postoj* ve všech činnostech firmy, které nějakým způsobem souvisí s výsledky konkurenčního boje.

Ofenzivní pojetí konkurenčního boje tudíž znamená schopnost firmy účinně uplatnit následující základní bojové filozofie, které je třeba chápat jako vztah této firmy ke konkurenčnímu boji. K těmto filozofiím patří:

- filozofie síly,
- filozofie pružnosti,
- filozofie lsti,
- filozofie čistých rukou (BARTES, 1997).

### **2.7.1 Základní zákonitosti vedení úspěšného boje**

- optimálně soustředit síly na slabá místa protivníka a využít vlastních silných stránek,
- největší pozornost věnovat momentu překvapení,
- místo boje volit tak, abychom uplatnili své vlastní přednosti,
- věnovat maximální pozornost komunikaci mezi vojevůdcem a jednotkami,
- pečlivě sladit cíle strategie a prostředky k jejich dosažení,
- pomocí operativních změn získat značné výhody, přičemž je důležité obměňovat nejen technické prostředky, ale paralelně i způsob vedení boje (BARTES, 1997).

## 3 METODIKA

### 3.1 Vymezení obsahu a cíle

#### Hlavní cíl práce:

Hlavním cílem diplomové práce je analýza současného stavu řízení firmy a návrh opatření, vedoucích ke zlepšení systému řízení a zvýšení konkurenceschopnosti.

#### Dílčí cíle práce:

- analýza současného stavu řízení firmy,
- analýza obchodních vztahů firmy,
- analýza konkurenceschopnosti firmy.

### 3.2 Objekt zkoumání

Objektem zkoumání je firma, která je nazývána „XYZ“, s. r. o., z důvodu neudělení souhlasu vedením podniku ke zveřejnění jmen a názvu společnosti. Firma se zabývá poskytováním zemědělských služeb. Výzkum je zaměřen na problematiku organizační struktury v podniku.

### 3.3 Struktura práce

Diplomová práce je zaměřena na teoretické vymezení pojmů týkajících se zadané problematiky, informace byly čerpány z odborné literatury. Dále byla analyzována veškerá dostupná data a informace, poskytnuté jednatelem společnosti, a která byla získána z podnikové dokumentace.

Rámcová osnova diplomové práce se skládá z *úvodu*, kde je vymezen pojem řízení a organizování. Další částí práce je *literární přehled*, ve kterém jsou vymezeny teoretické pojmy k zadanému tématu, dále je zpracována *metodika*, kde je zmíněn způsob zpracování této práce. V části zabývající se *charakteristikou vybrané firmy* je popsána firma „XYZ“,

s. r. o., která z hlediska historického vývoje je firmou mladou. Počátky jsou datovány v lednu roku 2000. V další kapitole byla provedena *analýza současného stavu řízení* po stránce ekonomické a organizační a zhodnocena organizační struktura z hlediska obecně platných organizačních zásad. Dále byla provedena charakteristika jednotlivých částí podniku, stanovení pravomocí a odpovědnosti ve vedení podniku. Rovněž byly sledovány silné a slabé stránky firmy, její příležitosti a ohrožení. Sledovaná byla i činnost zaměřená na práci směrem k zákazníkovi, vztahům k dodavatelům, konkurenci, vlivům okolí a systému zabezpečení jakosti. Na základě těchto provedených analýz *byla navržena opatření* vedoucí ke zlepšení systému řízení a zvýšení konkurenceschopnosti podniku. V *závěru* diplomové práce je shrnuta problematika a výsledky, ke kterým jsem během vypracování diplomové práce dospěl.

### **3.4 Zdroje informací a použité metody**

Při získávání informací je nutno rozhodnout o jejich zdroji, kdy není rozhodující pouze to, kde informace je, ale také jaká je její kvalita, spolehlivost a aktuálnost ve vztahu k její ceně a jaké jsou možnosti získání. Ve firemní sféře navíc dochází k neustálému navyšování konkurenčních tlaků a cenová konkurence bývá často nahrazována konkurencí necenovou. Bez potřebných informací firma nemůže být schopna vhodně přizpůsobit svoji činnost spotřebitelům, což vede ke ztrátě potřebné konkurenční výhody. Pro využití informace musí tato informace splňovat určitá kritéria, resp. Musí mít určité *vlastnosti*, jako např.:

- úplnost,
- pravdivost a relevance,
- srozumitelnost,
- přesnost a konzistence,
- objektivnost,
- aktuálnost a včasnost,
- odpovídající podrobnost,
- míra spolehlivosti,
- kontinuita,
- příznivá cena.



Kromě určitých vlastností jednotlivých informací je možné je rozdělovat podle různých *kritérií* případně *znaků*. Nejčastěji rozdělujeme informace podle:

- závislosti (závislé na sobě, nezávislé na sobě),
- času (stavové, tokové),
- charakteru jevu (kvantitativní údaje, kvalitativní údaje),
- obsahu (fakta, znalosti, názory, záměry, motivy),
- zdroje údajů (primární údaje, sekundární údaje).

**Podle zdrojů dělíme informace především na:**

- *primární*: jsou původními údaji, které musí být teprve shromážděny pro specifický účel, jsou získávány prostřednictvím našeho vlastního výzkumu a slouží výhradně nebo především potřebám tohoto výzkumu, k jejich sběru většinou využijeme jednu ze tří metod – pozorování, dotazování nebo experiment,
- *sekundární (vnitřní, vnější)*: jako sekundární informace obvykle označujeme údaje, které byly shromážděny zpravidla někým jiným původně pro jiný účel a jsou i nadále k dispozici, dostáváme se k nim zprostředkovaně, obvykle slouží k jinému primárnímu účelu.

**Při vypracování diplomové práce byly použity následující metody:**

**Primární informace:**

- rozhovor,
- PEST analýza,
- SWOT analýza.

## **Sekundární informace:**

Při získání byla využita metoda studia interních dokumentů podniku, kde jsem si doplnil přehled o systému řízení firmy.

- srovnání a dedukce.

Další potřebné informace k vypracování diplomové práce byly získány z odborných publikací, vyhlášek, zákonů, využity byly rovněž informace na internetu, v tisku a v dalších médiích.

### **3.4.1 Rozhovor**

*Rozhovor*, neboli interview je diagnostická metoda, založená na dotazování. Ve standardizovaném rozhovoru jsou otázky předem doslovně formulovány a kladou se ve stanoveném pořadí. K přednostem standardizovaného rozhovoru patří vzájemná srovnatelnost informací a minimalizace omylů při formulaci otázek. Opakem je nestandardizovaný rozhovor, neboli volný rozhovor. Při volném rozhovoru je určen cíl, konečná formulace otázek a jejich pořadí se přizpůsobuje momentální situaci. Za přednosti tohoto rozhovoru jsou považovány větší možnosti pro poznání motivace respondentů, větší spolehlivost, pokud jde o skutečné porozumění otázkám respondenty, větší validita získaných dat. Při své práci jsem uskutečnil několik volných rozhovorů s pracovníky firmy. Cílem těchto rozhovorů bylo získání informací o současném stavu řízení firmy.

### **3.4.2 PEST analýza**

*PEST analýza* je analýza politického a legislativního, ekonomického, sociálně-kulturního a technologického prostředí.

- *politicko-legislativní vlivy*: antimonopolní zákony, ochrana životního prostředí, ochrana spotřebitele, daňová politika, regulace v oblasti zahraničního obchodu, pracovní právo, politická stabilita,

- *ekonomické faktory*: hospodářské cykly, trendy HNP, devizové kurzy, kupní síla, úrokové míry, inflace, nezaměstnanost, průměrná mzda, vývoj cen energií,
- *sociálně kulturní faktory*: demografický vývoj populace, změny životního cyklu, mobilita, úroveň vzdělání, přístup k práci a volnému času,
- *technologické vlivy*: vládní podpora, celkový stav technologie, nové objevy, změny technologie, rychlost zastarávání.

### 3.4.3 SWOT analýza

Principem této analýzy je jednoduchá, ale výstižná charakteristika silných a slabých stránek firmy, příležitostí a ohrožení pro firmu:

- *silné stránky*: to, co zkoumaný objekt dobře zvládá,
- *slabé stránky*: to, co zkoumaný objekt dobře nezvládá,
- *příležitosti*: jaké možnosti nabízí vnější prostředí,
- *ohrožení*: jaká rizika obsahuje vnější prostředí.

### 3.4.4 Srovnávání a dedukce

Při *srovnávání* zjišťujeme shodné či rozdílné stránky u dvou či více jevů či objektů zkoumání. Srovnávací metody můžeme použít jak při získávání poznatků a faktů, tak i při jejich zpracování. Srovnávání je základní metodou hodnocení. Při své práci jsem srovnával data získaná od společnosti. Při vypracování návrhu opatření vedoucí ke zlepšení konkurenceschopnosti společnosti byla použita i metoda *dedukce*, což je proces usuzování, ve kterém se od předpokladů dochází k závěru z těchto předpokladů vyplývajících, přičemž odvozování je jisté, nikoliv jen pravděpodobné. Tradičně se dedukce srovnává s indukcí. Standardy deduktivního usuzování formuluje logika. Logicky správná dedukce má podobu posloupnosti kroků, které splňují přesně stanovená kritéria zabezpečující, že jsou-li premisy pravdivé, je pravdivý i závěr. Dedukce představuje konstitutivní metodologický postup tzv. deduktivních vět.

## **4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ FIRMY**

### **4.1 Vznik firmy**

Firma „XYZ“, spol. s r. o. byla založena v lednu 2000 podpisem „Společenské smlouvy“. Hlavními předměty činnosti této firmy jsou:

- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej vyjma činností uvedených v § 3 a v příloze 1 – 3 živnostenského zákona,
- zprostředkovatelská činnost vyjma činností uvedených v § 3 a v příloze 1 - 3 živnostenského zákona,
- poradenská činnost v zemědělství,
- prodej nezpracovaných nebo zpracovaných rostlinných a živočišných výrobků,
- sušení a čištění zemědělských produktů,
- nákup, prodej a skladování paliv a maziv včetně jejich dovozu s výjimkou výhradního nákupu, prodeje a skladování paliv a maziv ve spotřebitelském balení do 50 kg na jeden kus balení – velkoobchod,
- výroba krmiv a krmných směsí.

Činnosti uvedené v § 3 a v příloze 1 – 3 živnostenského zákona jsou uvedeny v příloze 1.

Statutárním orgánem ve společnosti jsou jednatelé. Za společnost jedná a podepisuje jednatel.

Sídlo popisované firmy se nachází v kraji Vysočina, okres Třebíč v části obce Týn.

### **4.2 Údaje o vývoji společnosti**

Společnost „XYZ“, s. r. o. vznikla spojením podnikatelských aktivit dvou fyzických osob. Ty jsou jedinými společníky a také jednateli společnosti. Od založení společnosti v roce 2000 do konce roku 2004 společnost procházela obdobím výrazného růstu, který přinesl potřebu nových podnikatelských aktivit. Vedle obchodní činnosti se od roku 2002 vyvíjí činnosti zaměřené na poskytování služeb zemědělské prvovýrobě v živočišné i rostlinné výrobě moderní zemědělskou technikou. V průběhu roku 2003 jednatelé společnosti zaměřují

pozornost na stabilizaci postavení společnosti na trhu a posílení konkurenceschopnosti ovládnutím vybraných zemědělských podniků v regionech svého obchodního působení. Koncem roku 2004 dochází ke vzniku sesterských společností diferenciací podnikatelských aktivit. Vzniká společnost „A“, s. r. o. zaměřená na poskytování zemědělských služeb, „B“, s. r. o. se zemědělskou prvovýrobou a „C“, a. s. ovládající „D“, a. s. se zemědělskou prvovýrobou. K těmto subjektům, které jsou řízeny jednatelem, přibývají další ovládané společnosti zaměřené na zemědělskou prvovýrodu: „E“, spol. s r. o., „F“, s. r. o., Družstvo vlastníků „G“, Zemědělské družstvo „H“, „CH“, a. s., „I“, a. s., „J“, a. s. Hlavní činností společnosti je obchodní, poradenská a zprostředkovatelská činnost. Obchod se zemědělskými produkty je zaměřen na následující komodity: obiloviny (pšenice potravinářská, pšenice krmná, ječmen krmný, ječmen sladovnický, oves, žito, tritikále, kukuřice), řepka, slunečnice, hrách, speciální plodiny (mák, kmín, hořčice, lněné semeno), jatečný, zástavový a plemenný dobytek. Dále firma provádí velkoobchod s meziprodukty (kromě zemědělských), jako je motorová nafta, topný olej a velkoobchod s chemickými výrobky. Podnikům zemědělské prvovýroby zajišťuje míchání včetně dodávky do přípravných krmných směsí. V roce 2006 společnost vybudovala nový investiční celek – Čistící stanici osiv ve vlastním areálu. Od podzimu 2006 vyrábí a dodává osiva vyrobená ve vlastní čistící stanici osiv. Od svého vzniku společnost vykazuje každoročně kladný hospodářský výsledek po zdanění, který ponechává nerozdělený, pro účely investování do dlouhodobého majetku potřebného k rozšiřování svého výrobního kapitálu. Smlouvou ze dne 31. 03. 2005 byla prodána část podniku (část živočišné výroby) do vlastnictví obchodní společnosti „B“, s. r. o. Organizační schéma je uvedeno v příloze 2.

#### **4.3 Předpokládaný budoucí vývoj společnosti**

Plán budoucího vývoje společnosti vychází z rozvíjení současných aktivit společnosti v oblasti velkoobchodu se zaměřením na vybudování kvalitní skupiny obchodních zástupců. Dále je rozvíjena již realizovaná strategie rozvoje dodavatelsko-odběratelské základny se současnou stabilizací postavení na trhu aktivitami společníků zaměřených na kapitálový vstup do zemědělských podniků hospodařících na zemědělské půdě.

- U obchodní činnosti je očekáváno navýšení obratu získáváním širší dodavatelsko-odběratelské základny rozšířením nabídky produktu a služeb i novými obchodními aktivitami, jako je prodej osiv z vlastní výrobní linky.
- Skladování zemědělských komodit v nově pronajatých skladovacích kapacitách, v ovládaných společnostech, poradenství a odborná pomoc s využitím zemědělské půdy, poradenství v oblasti využití dotační politiky ze zdrojů státní podpory.
- Jednatelé společnosti získávají informace o možnostech využití obnovitelných zdrojů energie v podnikatelských aktivitách společnosti s úmyslem realizace technologického komplexu na výrobu a využití bioplynu z obnovitelných energetických zdrojů.

### **Cíle společnosti:**

- uspokojit zákazníka – podstatně zlepšit jejich spokojenost,
- poskytovat kvalitní a jednotné služby,
- zajistit kompetentní a profesionální přístup,
- získat nové zákazníky a udržet si přízeň stávajících – zvýšit přízeň a podíl nově získaných zákazníků,
- jednat správně hned napoprvé,
- neustále rozvíjet a zlepšovat efektivnost systému managementu jakosti.

**Strategií firmy** je prodávat kvalitní výrobky za přijatelnou cenu, zvýšit jakost procesů i služeb, přičemž základem je spokojenost zákazníka. Záměry politiky jakosti jsou:

- trvalá spokojenost zákazníků,
- motivace zaměstnanců,
- prosperita vlastníka,
- odpovědnost vůči veřejnosti,
- spolupráce s dodavateli,
- neustálé zlepšování.

**Při naplňování uvedených záměrů jsou uplatňovány tyto zásady:**

### **1. Trvalá spokojenost zákazníkům**

- zákazníkům jsou poskytovány produkty a služby v požadované jakosti, rozsahu a čase tak, jak je dohodnuto v kupní smlouvě,
- se zákazníkem jsou udržovány partnerské vztahy umožňující předcházení problémů a podporující vzájemnou důvěru,
- neprodleně jsou prováděna veškerá opatření, která účinně zamezí výskytu reklamací nebo stížnosti zákazníků a splní jejich oprávněná očekávání.

### **2. Motivace zaměstnanců**

- zaměstnanci jsou trvale vzděláváni v metodách a nástrojích zlepšování procesů a je podporována týmová spolupráce při řešení problémů,
- zaměstnanci jsou vytvářením vhodných pracovních podmínek, podporujících rozvoj iniciativy a tvůrčího myšlení, motivováni k neustálému zlepšování managementu jakosti.

### **3. Prosperita vlastníka**

- je usilováno o dlouhodobou prosperitu vlastníka, založenou především na růstu tržní hodnoty firmy.

### **4. Odpovědnost vůči veřejnosti**

- s veřejností jsou budovány korektní vztahy na základě otevřené komunikace,
- žádný produkt není na trhu uváděn dříve, než se úspěšně ověří jeho bezpečnost, spolehlivost a soulad s obecně závaznými pravidly,
- při řízení jakosti je prosazován systémový přístup podporující obdobné aktivity i v péči o životní prostředí a bezpečnost.

## **5. Spolupráce s dodavateli**

- s dodavateli jsou budovány a posilovány dlouhodobé vzájemně výhodné vztahy,
- nutnost vyhodnocování a výběru nejlepších dodavatelů.

## **6. Neustálé zlepšování**

- při řízení jakosti je uplatňován procesní přístup spolu s principem neustálého zlepšování firemních procesů.

### **4.4 Organizační struktura**

Z organizační struktury firmy vyplývají odpovědnosti, pravomoci a vzájemné vztahy všech pracovníků. Nejvyšší odpovědnost za řízení firmy mají majitelé společnosti. Schéma organizační struktury je uvedeno v příloze 3.

Vedení společnosti tvoří majitelé společnosti, vedoucí střediska služeb, vedoucí obchodního oddělení a vedoucí ekonomického úseku. Každý z vedení společnosti má určitá práva, povinnosti a odpovědnosti vedoucího zaměstnance.

#### **4.4.1 Charakteristika útvarů podle organizačního schéma**

##### **1. Majitelé společnosti**

- stanovují dlouhodobé strategické záměry,
- odpovídají za obchodní činnost společnosti, schvaluje opatření v obchodní činnosti,
- odpovídají za úsek oddělení střediska služeb, obchodní oddělení, sekretariát a ekonomický úsek,
- řídí, odpovídají, schvalují a zajišťují personální činnost společnosti,
- odpovídají za stanovení odpovědnosti, pravomocí a vzájemných vztahů všech pracovníků,
- odpovídají za stanovení, zavedení a kontrolu plnění politiky jakosti,



- navrhují koncepci rozvoje společnosti a vytváří pro ni organizační, personální, materiální a technické předpoklady,
- vyžadují plnou zodpovědnost všech vedoucích zaměstnanců,
- rozhodují o majetku a ostatních věcných finančních prostředcích,
- starají se o rozvoj podnikavosti, rozhodují o zásadních otázkách operativního hospodaření společnosti,
- zajišťují rozhodnutí orgánů společnosti.

## **2. Středisko služeb**

- funkce ředitele a činnost v jednotlivých útvarech
  - písemnou formou deleguje pravomoc stanoveným zaměstnancům,
  - rozhoduje o formách oceňování zaměstnanců,
  - kontroluje výkazy,
  - rozhoduje o nákupech a prodeji techniky,
  - komunikuje se zákazníkem, kontakt se zákazníkem,
  - kontroluje kvalitu služeb,
  - uzavírá smlouvy, další právní úkony v souladu s předpisy,
  - rozhoduje i opravě techniky, přidělení práce mechanikům, určuje způsobu opravy
  - předsezónní a sezónní údržba techniky,
  - objednává, nakupuje a vydává náhradní díly.

## **3. Obchodní oddělení**

- funkce ředitele a činnost v jednotlivých útvarech
  - písemnou formou deleguje pravomoc stanoveným zaměstnancům,
  - rozhoduje o formách oceňování zaměstnanců,
  - eviduje prvotní doklady,
  - tvoří a eviduje kupní smlouvy,
  - vede skladovou evidenci,
  - kontaktuje zákazníky,

- uzavírá smlouvy,
- kontroluje plnění smluv,
- kontaktuje dopravce, kontaktuje skladníky,
- návoz komodit na sklady, vývoz komodit ze skladu,
- hodnotí a vybírá dopravní firmy.

#### **4. Sekretariát**

- provádí zápisy z porad,
- připravuje podklady pro jednání orgánů společnosti,
- provádí administrativní práce.

#### **5. Ekonomický úsek**

- činnost v jednotlivých útvarech
  - účtování přijatých a vydaných faktur,
  - vedení pokladny, provádí pokladní operace, vede evidenci,
  - platby faktur,
  - evidence účetních dokladů,
  - vedení personální agendy,
  - tvorba mezd,
  - tvorba výkazů pro státní správu,
  - evidence stravenek,
  - účtování pohybu na skladech,
  - kontrola plateb,
  - upomínání plateb,
  - řešení problémových pohledávek,
  - kontakt s obchodními partnery,
  - tvorba smluv a jejich evidence,
  - kontakt s externím právníkem,
  - komunikace s pojišťovny,
  - vyřizování pojistných událostí,

- evidence pojistných smluv,
- hodnocení výhodnosti smluv,
- rozhodování o způsobu financování investic,
- hodnocení výhodnosti jednotlivých způsobů financování,
- uzavírání úvěrových smluv,
- evidence smluv,
- uzavírání leasingových smluv,
- zajišťování dokladů pro banky.

## 5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ PODNIKU

### 5.1 Zákazníci

Činnosti prováděné společností „XYZ“, s. r. o. jsou analyzovány podle druhu procesu:

- proces mířen na zákazníka,
- proces směřován na fungování firmy.

Firma pravidelně zkoumá efektivnost procesů a stanovuje řešení pro upřesnění procesů prokazujících shodu poskytované služby s požadavky zákazníků.

Mezi *hlavní procesy* týkající se zákazníka patří soubor činností zahájený požadavkem zákazníka a ukončený předáním výrobku nebo služby zákazníkovi.

*Hlavní procesy:*

- obchod, poradenství, zprostředkování

Mezi *řídící a podpůrné procesy* patří činnosti, jejíž hlavním cílem je, sloužit všem útvarům, zabezpečit řízení a kontrolu hlavních a podpůrných procesů s cílem uspokojit požadavek zákazníka a zlepšování hlavních a podpůrných procesů.

*Řídící a podpůrné procesy:*

- marketing, plánování, řízení zdrojů,
- interní potřeby, přezkoumávání vedením, náprava, prevence, zlepšování, řízení dokumentů a zákazníků,
- školení, nákup, údržba, neshody, reklamace, hodnocení spokojenosti zákazníků, hodnocení údajů

## 5.2 Dodavatelé

Z důvodu neudělení souhlasu vedením podniku, konkrétní jména dodavatelských společností firma nebude zveřejňovat. Jedná se o velké obchodní a výrobní firmy v oblasti nákupu průmyslových hnojiv a chemie. V oblasti nákupu zemědělských výrobků jsou to menší podniky - jednotlivá zemědělská družstva, zemědělské společnosti, soukromí zemědělci. Nákup se týká veškerých zemědělských produktů, tzn. obiloviny, olejniny, luštěniny, dále pak průmyslových hnojiv a chemických ochranných prostředků, pohonných hmot a zemědělské techniky.

## 5.3 Konkurence

Společnost „XYZ“, s. r. o. zaujímá určitou konkurenční pozici, která je dána vztahy k zákazníkům, zdrojům a konkurentům. Hlavním konkurentem pro společnost v dané oblasti je firma , která je nazvána „ABC“, a. s., z důvodu neudělení souhlasu vedením podniku ke zveřejnění jmen a názvu společnosti.

Firma „ABC“, a. s. má sídlo v kraji Vysočina, okres Třebíč. Byla založena v květnu 1995. Hlavními předměty činnosti této firmy jsou:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- výroba a distribuce krmných směsí,
- služby v oblasti výživy a ochrany rostlin,
- nákup, úprava, skladování a prodej komodit,
- prodej a distribuci pohonných hmot a olejů,
- provozování čerpací stanice,
- výroba a zpracování paliv a maziv.

## 5.4 Hlavní zásady řízení společnosti

Společnost se zaměřuje na stanovení pravidel firmy tak, aby zabezpečovala trvalý rozvoj podniku a zlepšovala poskytované služby zákazníkům.

### **Hlavními zásadami řízení společnosti jsou:**

- cílevědomost,
- systémovost,
- plánovitost,
- dodržování zákonnosti,
- účinná dělba práce,
- zainteresovanost zaměstnanců,
- účinná kontrola,
- uplatňování principů účelové a efektivní práce,
- zajišťování systematického růstu odborné úrovně.

### **Firma se snaží dodržovat principy řízení:**

- omezuje fixní náklady,
- sleduje soustavně celkový vývoj nákladů a jejich jednotlivé složky,
- sleduje lhůty splatnosti vystavených i obdržených faktur,
- včasná fakturace,
- vedení splátkového kalendáře zákazníkům,
- sleduje výpadky dodavatelů,
- sleduje finanční kondici zákazníků i dodavatelů,
- soustavně kontrolují jakost výrobku, služby,
- sleduje velikost zásob,
- kontroluje stanovenou obchodní politiku,
- sleduje potřebu nových investic.

Podnik uplatňuje suverenitu spotřebitele. Protože ten rozhoduje o tom, co se bude vyrábět, za jakou cenu a za jakých dalších podmínek se produkt bude prodávat.

Firma má na trhu stabilní postavení a její organizační komplex skupiny podniku zvyšuje konkurenční schopnost společnosti, sdružuje nemovitý a movitý majetek celé skupiny za účelem jeho maximálního využití. Pro větší zvýšení konkurenční schopnosti by v tomto postupu měl podnik pokračovat, tedy pokračovat v strategii integrace.

Společnost si je vědoma hlavních výhod vzniku aliance mezi podniky, a to zvyšování jejich podílu na trhu, zvýšení rychlosti tempa rozvoje, snížení nákladů potřebných na pronikání na nové trhy, rozdělení nákladů na technologii. Mezi další výhody patří:

- posílení podnikatelské pozice,
- vytvoření dobrých podnikatelských příležitostí pro společné podnikání,
- zlepšení konkurenční pozice svých dosavadních nebo nových výrobků na uvažovaných trzích,
- využití partnerovy distribuční sítě k rychlejšímu, snadnějšímu a lacinějšímu prosazení na nových trzích,
- zabezpečení zdrojů pro nezbytnou investiční politiku,
- zlepšení kvality řízení a s tím spojené získání zkušeností,
- zefektivnění výroby,
- zajištění ochrany před diskriminačními akcemi jiné konkurence či tržního okolí.

## **5.5 Strategická analýza prostředí**

Analýza externího prostředí podniku se odvíjí od popisu makrookolí.

### **Prověření faktorů ovlivňující externí okolí podniku**

Faktorů, jejichž vliv na prostředí jsme schopni popsat, je celá řada a liší se v závislosti na povaze řešeného problému. Jedním z možných způsobů popisu vlivů na externí okolí podniku, je využití tzv. PEST analýzy. Vycházíme při ní z popisu skutečností důležitých pro vývoj externího prostředí podniku v minulosti a zvažujeme jakým způsobem se tyto faktory mění v čase. Hlavními faktory působícími v makrookolí jsou faktory politické a legislativní, ekonomické, sociální a kulturní, technické a technologické. Každá skupina zahrnuje různé prvky, které odlišnou mírou působí na podnik.

**Analýza by měla hledat odpovědi především na následující otázky:**

1. Jaké jsou předpokládané vývojové trendy významných faktorů čtyř základních oblastí prostředí v budoucnosti?

2. Co vyvolává změnu? Jaký vliv budou mít faktory v budoucnu? Budou intenzivnější či naopak?
3. Jak se projeví změny na podnik? Jak ovlivní naši konkurenční pozici?
4. Jak tyto změny co nejlépe zohlednit při stanovení strategie?

Vzhledem k předpovědím je stupeň nejistoty u této metody značně vysoký. Často se jedná jen o odhad. Schopnost společnosti uvědomit si změny v okolí je velmi podstatná, neboť vnímané změny vlivů prostředí naznačují potenciální potřebu změny strategie. Upozorňují na příležitosti a varují před riziky.

Obr. 6 – Vybrané faktory používané při PEST analýze

<p style="text-align: center;"><b>Ekonomické faktory</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- trendy vývoje HDP</li> <li>- ekonomické cykly</li> <li>- úrokové sazby</li> <li>- vývoj peněžní zásoby</li> <li>- míra inflace</li> <li>- míra nezaměstnanosti</li> <li>- dostupnost a cena energií</li> <li>- .....</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Politicko-právní faktory</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- antimonopolní opatření</li> <li>- zákony na ochranu životního prostředí</li> <li>- politika zdanění</li> <li>- regulace zahraničního obchodu</li> <li>- sociální politika</li> <li>- stabilita vlády</li> <li>- .....</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Sociálně-kulturní faktory</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- demografický vývoj</li> <li>- rozdělování důchodů</li> <li>- mobilita obyvatelstva</li> <li>- vývoj životní úrovně a životního stylu</li> <li>- přístup k práci</li> <li>- .....</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Technologické faktory</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vládní výdaje na výzkum a vývoj</li> <li>- trendy ve vývoji a výzkumu</li> <li>- rychlost technologických změn</li> <li>- míra zastarávání technologií</li> <li>- vládní přístup k výzkumu a vývoji</li> <li>- .....</li> </ul>

Zdroj: ROLÍNEK, 2003

### 1. Ekonomické faktory

Firma má vysoký podíl na trhu. Je podnikem, který svým způsobem přispívá k ekonomickému rozvoji a prosperitě v regionu. Vytvářením nových pracovních míst přispívá



dlouhodobě ke snižování nezaměstnanosti v regionu. Velkou výhodou pro společnost je také dobré kapitálové zázemí, které zaručuje firmě možnost budoucího investování do moderní techniky. Firma zaujímá na trhu dlouhodobě dobré stabilní postavení, proto by jí současný vývoj hospodářské situace, neměl ovlivnit natolik, aby její činnost mohl ohrozit. Ze strany vedení společnosti je neustále vytvářen tlak na dodržování principů hospodárného vynakládání nákladu na řízení výkonnosti a efektivnosti podnikatelské činnosti na snižování režijních nákladu a na vyjednávání výhodnějších dodavatelských cen.

## **2. Politicko právní faktory**

Důležitou změnou, která v budoucnu nastane, je úplná liberalizace trhu, jenž změní postavení firmy na trhu a bude vyžadovat i změny ve strategickém řízení firmy. Společnost se bude muset vyrovnat s přicházející konkurencí. Tohoto chce firma dosáhnout poskytováním nejmodernějších a kvalitních služeb zákazníkům, dobrým zhodnocováním vložených prostředků a zajišťováním příjemného pracovního prostředí pro zaměstnance. Dalším způsobem, jak se společnost snaží získat náskok nad konkurencí je zavádění novinek, které zatím nejsou na trhu k dispozici. Zavádění takovýchto novinek klade vyšší nároky na obchodní zástupce při jejich prodeji. Jsou proto proškolení a takovéto produkty musí být schopni kupujícímu dokonale popsat a přesvědčit ho o výhodnosti nákupu.

Společnost postupuje v souladu s předpisy pro ochranu životního prostředí a zaměstnává pracovníky se změněnou pracovní schopností výrazně nad rámec, který mu ukládá zákonný předpis. Životní prostředí společnosti pravidelně monitoruje odborně způsobilá firma, která se zabývá i bezpečností práce a společnost postupuje dle jejich doporučení.

## **3. Sociálně-kulturní faktory**

Sociálně-kulturním faktorem je fakt, že na území České republiky je málo odborníků v potřebných oborech. Problém se vyskytuje i v zahraničí, nelze ho řešit jen hledáním zahraničních odborníků. Zaškolení vlastních zaměstnanců je nákladné.

## **4. Technologické faktory**

Společnost se nezabývá výzkumem a nemá přímá vydání na jeho financování. Využívá však novinek výzkumu a vývoje nových technických zařízení vybavených elektronickým

vyhodnocováním nejen kvality práce ale i okolních vlivu na následující rozhodování o řízení a zlepšování úrodnosti půdy a výživy rostlin. Do těchto finančně náročných technologií investuje značnou část kapitálu. Stále objevuje nové produkty, rozšiřuje přístup k nejmodernějším technologiím a službám, což způsobuje, že je konkurenceschopnější.

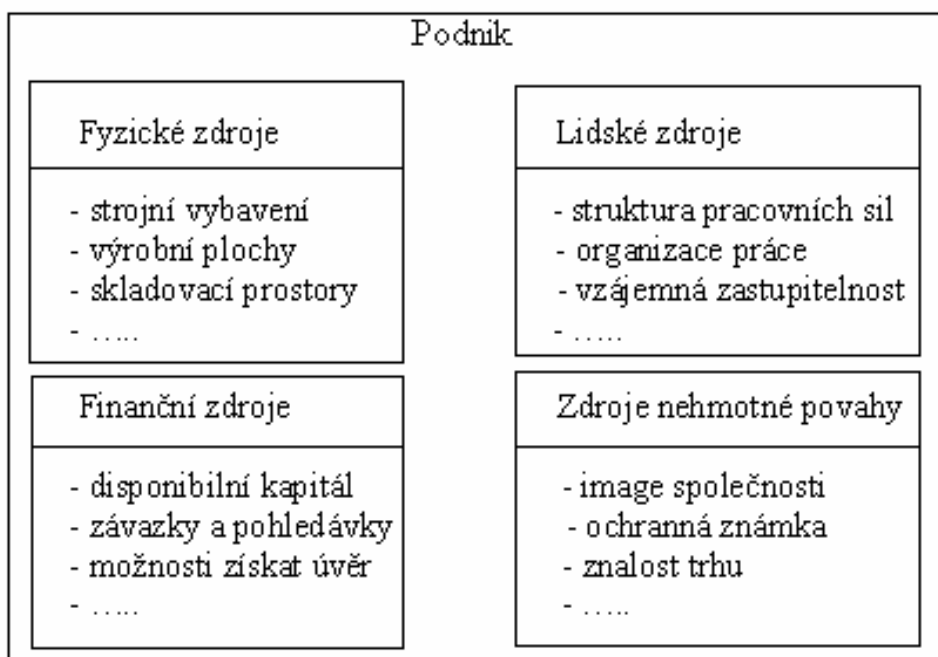
## **5.6 Strategická analýza podniku**

Strategické možnosti každého podniku jsou dány jeho vnitřními a vnějšími zdroji, schopností dané záměry provádět a celkovou vyvážeností všech jednotlivých složek. Analýza strategických možností podniku je důležitá především při určení, zda zdroje a možnosti organizace skutečně odpovídají prostředí, v němž se daný podnik pohybuje.

### **Prověření zdrojů podniku**

V rámci této analýzy se snažíme odhadnout, jak velký objem zdrojů má podnik k dispozici a jakým způsobem je možné s danými zdroji pracovat. Analýza zdrojů podniku se skládá ze dvou kroků. Prvním je identifikace individuálních zdrojů, tím druhým je posouzení, jak tyto zdroje přispívají k budování konkurenční výhody. Jednoduchá klasifikace základních typů zdrojů podniku rozděluje tyto zdroje do čtyř základních skupin.

Obr. 7 – Typy vnitřních zdrojů



Zdroj: ROLÍNEK 2003

## Zdroje podniku

### 1. Fyzické zdroje

U firmy je důležitý technický stav, spolehlivost, kapacita a flexibilita. Jedná se o hlavní parametry hmotných zdrojů, jež vytváří konkurenční výhody. Zmíněné zdroje umožňují společnosti vytvářet kvalitní a spolehlivé výrobky, poskytovat kvalitní služby a vyhovět požadavkům zákazníků.

### 2. Lidské zdroje

Konkurenční výhodou firmy je vysoká kvalita řídicích manažerů. Zásluhu na dosažení pozitivního výsledku hospodaření má celý kolektiv dobře spolupracujících zaměstnanců s managementem společnosti. Jedním z opatření pro motivaci zaměstnanců na plnění pracovních úkolů byl příspěvek na životní pojištění.

### **3. Finanční zdroje**

Firma má dobré finanční postavení a uspokojivý poměr cizího a vlastního kapitálu. V budoucnu lze předpokládat, že nehrozí větší rizika z nedostatku kapitálu. Firma tento stav může pokládat za výhodu oproti nově přichozím konkurentům.

### **4. Zdroje nehmotné povahy**

Tento zdroj považuje firma za svoji konkurenční výhodu. Za dobu svojí existence získala společnost cenné know-how a pověst podniku s dobrým jménem. Ač se tato oblast nehmotných zdrojů může zdát na první pohled nepodstatná, mnohdy svou důležitostí převyšuje jiné typy zdrojů a výnosy dosahují velkých částek.

### **Schopnost podniku využít zdroje**

*Využití lidských zdrojů*, v roce 2006 bylo evidováno v zaměstnaneckém poměru 30 zaměstnanců přičemž podíl zaměstnanců, kteří jsou osobami se zdravotním postižením činí více než 50 % průměrného ročního přepočteného počtu všech zaměstnanců. *Využití kapitálu*, pro financování dlouhodobých projektů firmou je třeba využít dlouhodobý kapitál, protože užití krátkodobého kapitálu by znamenalo vysoké riziko. *Využití marketingu a distribučních sítí*, firma usiluje o získání nových zákazníků, stávající distribuční síť lze považovat za vyhovující, ale je třeba počítat se zdokonalováním a rozšiřováním. *Využití zdrojů nehmotné povahy*, firma díky svému přístupu k zákazníkům jistě bude využívat dobré pověsti a image v budoucím konkurenčním prostředí.

### **5.7 SWOT analýza**

Schopnost organizace vycítit změny v prostředí přímo souvisí s úspěšností procesu tvorby a realizace strategických záměrů společnosti. Být schopen rozeznat včas a dostatečně kvalifikovaně potenciál změny v okolním prostředí je základním předpokladem možných změn ve způsobu provádění přijatých strategických záměrů a zároveň důležitým zdrojem potenciálních konkurenčních výhod. Jednou z používaných metod analýzy potencionálních hrozeb a příležitostí je SWOT analýza. Umožňuje přehledně zobrazit všechny potencionální

příležitosti a ohrožení v kombinaci se silnými a slabými stránkami podniku, jež jsou výstupem interních strategických analýz.

SWOT analýza vychází z výsledků externích i interních strategických analýz. V rámci ní se snažíme zjistit a identifikovat silné a slabé stránky firmy s jejími příležitostmi a ohrožením. Cílem této analýzy je ukázat na slabé stránky, které podnik musí potlačovat pomocí silných stránek a zaručit připravenost podniku na příležitosti a ohrožení vyplývající z okolí podniku.

### **1. Silné stránky**

- finanční možnosti,
- postavení na trhu,
- dobrá pověst,
- známá firma,
- schopní vedoucí pracovníci,
- technická úroveň zaměstnanců,
- flexibilita,
- vysoká úroveň technického vybavení,
- propagace.

### **2. Slabé stránky**

- nároky na školení a vzdělání pracovníků,
- konkurence,
- vysoké náklady na modernizaci,
- firma nemá certifikaci ISO 9001.

### **3. Příležitosti**

- novinky a vývoj nových produktů,
- možnost využití obnovitelných zdrojů,
- získání širších dodavatelsko-odběratelských vztahů,
- rychlejší růst trhu.

## 4. Ohrožení

- pokles cen,
- vstup konkurentů na trh,
- rostoucí síla zákazníků,
- nezachycení rozvoje nových technologií.

### 5.8 Organizační struktura společnosti

Firma využívá funkcionální organizační strukturu. Tato struktura je nejzákladnější formou organizace, kde jsou zaměstnanci s podobnými úkoly, schopnostmi anebo aktivitami zařazeni do jedné skupiny. Myšlenkou funkcionální struktury je seskupení pracovníků, kteří pracují na podobných úkolech v jednom úseku podniku. Seskupení úkolů a odborných schopností do jednoho úseku umožňuje jednomu vedoucímu úseku, kterému budou vedoucí jednotlivých oddělení hlásit výsledky své práce, zvládnout celý úsek. Funkcionální struktura je velmi běžná ve středně velkých podnicích. Rozhodnutí o koordinaci aktivit v jednotlivých úsecích vycházejí z nejvyšší úrovně podniku. Top management má kromě jiného také úlohu řešitele sporů, které mohou vzniknout interakcí mezi jednotlivými řediteli úseků. Rozpětí řízení v rámci jednotlivých úseků je velké z důvodu podrobných znalostí a expertiz.

V kapitole 4. Charakteristika vybrané firmy jsou popsány jednotlivé úseky organizační struktury společnosti. Za výhodu můžeme zmínit odbornou způsobilost pracovníků, umožnění důkladné kontroly vrcholovému vedení, respektuje princip pracovní specializace, zjednodušuje přípravu nových pracovníků, zjednodušuje školení. Za nevýhody můžeme zmínit malý důraz na cíle společnosti, menší koordinace mezi funkcemi. Ve společnosti se snaží jednotlivé negativní stránky této organizační struktury potlačit. Otázka malé zainteresovanosti na cílech společnosti je řešena v oblasti odměňování, motivací zaměstnanců, v podniku je dále kladen důraz na zastupitelnost jednotlivých funkcí v rámci jednotlivých úseků.

## 6 NÁVRH OPATŘENÍ

Aby byla společnost „XYZ“, s. r. o. úspěšná, měla by se zaměřit na vytvoření řízení firmy tak, aby se zabezpečil trvalý rozvoj podniku na základě rozvoje a zlepšování poskytovaných služeb zákazníkům.

Současné řízení a vedení společnosti je na dobré úrovni a snaží se neustále o zavedení nových principů řízení, které se jeví pro podnik jako nejvýhodnější. Bude-li se nadále společnost vyvíjet a pokračovat v nastoleném trendu zavádění strategického a organizačního řízení, zařadí se mezi úspěšné firmy které budou prosperovat a rozvíjet se i v budoucnu. Na zvýšení konkurenceschopnosti musí firma neustále pracovat, protože u sortimentu, s kterým obchoduje jsou jednoznačně dány kvalitativní parametry. Za povšimnutí stojí snaha firmy zvýšit svoji konkurenceschopnost zaváděním novinek, které zatím nejsou na trhu k dispozici. Jednatelé společnosti získávají informace o možnostech využití obnovitelných zdrojů energie v podnikatelských aktivitách společnosti s úmyslem realizace technologického komplexu na výrobu a využití bioplynu z obnovitelných zdrojů energie. Tento směr se dá považovat za příležitost pro společnost.

Na základě vyhodnocování *SWOT analýzy* jsem se zaměřil na slabé stránky firmy „XYZ“, s. r. o. K odstranění slabých stránek bych doporučil zaměřit se na:

### **Školení a vzdělání pracovníků:**

Obchodní úspěšnost firmy závisí na personálním obsazení. Je třeba motivovat zaměstnance (mzda, kvalifikace) k samostatnému zvyšování znalostí v daném oboru. Zabezpečení úspěšného fungování podniku vyžaduje, aby byly lidské zdroje na úrovni zabezpečující splnění základních cílů firmy. Kvalita řízení lidských zdrojů se proto stává jedním z rozhodujících faktorů úspěšného fungování firmy a prvkem získávajícím konkurenční výhodu vůči okolí. Personální práce v podniku se realizuje prostřednictvím činností, které převážně zabezpečují personální útvar a týká se zejména těchto oblastí činností.

1. Plánování pracovníků
2. Získávání a výběr pracovníků
3. Rozmísťování pracovníků
4. Hodnocení pracovníků
5. Hodnocení práce a popis pracovních míst

6. Odměňování
7. Podnikové systémy vzdělávání
8. Kolektivní vyjednávání
9. Sociální péče
10. Personální informační systém

### **Konkurence:**

Základní podmínkou úspěšného řešení tohoto problému je dosažení takové úrovně firmy, kdy firma dostane konkurenci natolik pod kontrolu, že bude schopna nejen předvídat, ale dokonce i ovlivňovat, jak, čím, kdy a kde konkurence na trhu zaútočí či jaké jiné kroky podnikne.

Firma by tudíž měla být natolik silná, aby byla schopná donutit konkurenci k takovým strategicky důležitým rozhodnutím, která jsou pro ni výhodná. Jde o schopnost firmy převzít a udržet strategickou iniciativu v marketingovém prostředí.

Pro firmu to znamená, že vrcholové vedení podniku musí mít nejen v pravý čas naprosto jasný obraz o schopnostech, síle, potenciálu, plánech a záměrech konkurence, ale musí být dokonce schopná tyto plány a záměry potřebným směrem včas ovlivňovat. Vrcholové vedení proto potřebuje určité množství kvalitních informací. Pro přijetí správného rozhodnutí je třeba mít 95 % informací z dané oblasti, zbývajících 5 % informací představuje při přijímání rozhodnutí riziko.

Pro přípravu a vlastní konkurenční boj by vrcholové vedení úspěšné firmy mělo mít k dispozici prostředek, který by v určité, pro firmu strategicky důležité situaci zabezpečil získávání významných informací, jejich kontrolu a správnou analýzu. Takovým prostředkem může být tzv. *specifický informační systém* neboli *Spefis*.

*Specifický informační systém* je komplexní, účelová struktura pracovníků, technických prostředků, zařízení, metod a procedur konsekvntně zajišťující získávání, přenos, třídění, koordinaci, analýzu, předávání, šíření a ochranu informací, potřebných pro specifické potřeby strategického rozhodování členů vrcholového vedení firmy.



Účinným řešením pro firmu „XYZ“, s. r. o. by podle mého názoru mělo být *vyčlenění člověka z řad současného vedení společnosti*, jenž má částečné znalosti s organizačním a strategickým vedením podniku, aby veškeré rozhodování nebylo na vedení podniku.

*Požadavky týkající se tohoto pracovníka:*

- obecné požadavky,
- specifické požadavky.

*Mezi obecné požadavky by mělo patřit:*

- nezbytnost trvalého vzdělávání v oblasti informačních technologií,
- nezbytnost změny jako součástí života,
- stále vyšší informační propojení jednotlivých funkčních míst,
- neexistence stereotypních postupů.

*Mezi specifické požadavky by mělo patřit:*

- paměť na jednotlivé údaje i jejich vzájemné souvislosti a vztahy,
- logicky přesné myšlení s pochopením podstaty věcí a vlivů,
- vyjadřovací schopnosti v písemném projevu, bohatá slovní zásoba,
- obecná rozumová kapacita se schopností logické syntézy a analýzy dat,
- technické chápání vztahů,
- schopnost učit se novým věcem,
- emocionální vyrovnanost a vyzrálost,
- pečlivost, svědomitost, vytrvalost, důslednost,
- sebekontrola, sebeovládání a cílevědomost,
- střední úroveň vnitřní dynamiky zajišťující stejnoměrný výkon bez větších výkyvů,
- samostatnost v jednání a rozhodování se schopností spolupráce,
- méně důvěřivý, jednající na základě rozumové analýzy dat,
- obezřetnost a menší sdílnost v sociálním styku při zachování vysokého stupně schopnosti analyzovat motivaci cizího jednání,

- vědomostní rozhled,
- respektování daných pravidel,
- odolnost vůči zátěži, stresu a celková psychická vyrovnanost,
- optimistické ladění a elán,
- zvědavost s anticipací rizika,
- nemá strach, méně citlivý ke starostem.

### **Vysoké náklady na modernizaci:**

Firma „XYZ“, s. r. o. by měla zvážit nutnost časté modernizace a z toho vedoucí snížení nákladů. Dále by měla posoudit vhodnost zakupovaných technologií z hlediska jejich ceny.

### **Zavedení systému jakosti ve firmě:**

Certifikát by byl pro firmu v současné době a v současných podmínkách naší ekonomiky účinným marketingovým nástrojem, zvyšující důvěru zákazníka a představující konkurenční výhodu. Firma by od zavedení systému jakosti mohla očekávat zlepšení a efektivní využívání informačních toků používaných za účelem zkvalitnění výrobků a služeb. Firma by si mohla zpracovat Příručku jakosti dle normy ISO. Cílem tvorby a existence „Příručky“ je uvést v písemné formě všechny zásady, pravidla a opatření, jimiž se má dosáhnout vybudování systému jakosti a jeho trvalé funkce. Tento systém je otevřený, tzn. je měněn a doplňován v čase i při změně výrobních a obchodních podmínek. Cílem norem je dosažení a udržení jakosti výrobků na takové úrovni, aby byla soustavně uspokojována určená nebo předpokládaná potřeba zákazníka. Prokazovat vlastnímu vedení, že se stanovená jakost dosahuje a udržuje. Poskytování jistoty zákazníkovi, že dodaný druh výrobků dosahuje požadovanou jakost. Při rozvoji systému jakosti by měly být projednány jednotlivé etapy, kterými je třeba projít při jeho zavádění.

- Kdo jsou moji zákazníci?
- Jaké jsou potřeby a očekávání mých zákazníků?
- Jaká jsou očekávání mých zákazníků zvolená vedením?
- Jaký je proces zavedený pro uspokojení této potřeby a tohoto očekávání?
- Jaké je riziko neuspokojení zákazníka související s tímto procesem?

- Jaké jsou prostředky pro odvrácení možného rizika?
- Jaké jsou ukazatele průběžného sledování, měření nebo kontroly?

Norma ISO 9001 vydaná v ČR jako ČSN EN ISO 9001:2009 řeší systém managementu kvality procesním přístupem. Mezi základní požadavky patří i neustálé zlepšování a spokojenost zákazníka. Pomůže organizaci identifikovat a uspořádat všechny činnosti organizaci, stanovit jasné pravomoci a odpovědnosti za řízení těchto činností a přispívá k celkovému zprůhlednění fungování organizace.

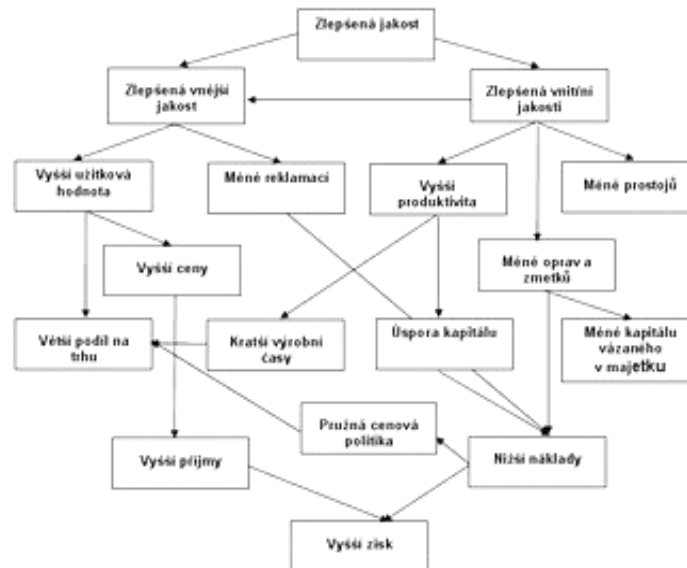
Zavedení systému ISO je pro firmu strategickým rozhodnutím. Systém managementu jakosti řeší současné problémy a předchází problémům budoucím. Návrh a uplatnění systému managementu jakosti organizace jsou uplatňovány měnícími se potřebami, konkrétními cíli, poskytovanými výrobky, používanými procesy a velikostí a strukturou organizace.

Správně vybudovaný systém managementu jakosti vede k mnohým přínosům:

- Výrazné zvýšení konkurenceschopnosti podniku, jakož i zvýšení důvěryhodnosti a spolehlivosti ve vztahu my - zákazníka a ve vztahu k třetím zainteresovaným stranám (například investoři, peněžní ústavy, pojišťovny, veřejná správa).
- Řízení podniku k jakosti se stává know-how podniku, které je neustále rozvíjeno.
- Podnik je orientován na dlouhodobé zisky a jejich maximalizaci, s ohledem na ekologii a bezpečnost procesů a především pak kvalitní produkci.
- Rozšíření možností v exportní oblasti a v oblasti státních zakázek.
- Celkové posílení stávajícího systému managementu organizace.
- Zvýšení konkurenceschopnosti.
- Plnění požadavků zákazníků a zvyšování jejich spokojenosti.
- Zvýšení hodnoty organizace.
- Zlepšení image organizace.
- Snížení organizačních nákladů.
- Lepší úspěšnost ve výběrových řízeních.
- Zvýšení exportních možností.
- Efektivnější alokace zdrojů.
- Aplikace principu neustálého zlepšování.
- Podstatné snížení reklamací a nákladů plynoucích ze zjištěných neshod.

- Zvýšená ochrana dat a informací.
- Lepší interní komunikace.
- Zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Obr. 9 – Jakost se vyplácí



Zdroj: <http://books.google.cz>

*Zaměření na zákazníka* - organizace je závislá na svých zákaznících, a proto musí porozumět současným a budoucím potřebám zákazníka, musí plnit požadavky zákazníka a snažit se překonat jeho očekávání, to vše při ekonomicky přijatelných podmínkách.

*Vedení* - vedoucí pracovník prosadí jednotnost účelu, orientace organizace v prostředí. Vytvoří podmínky, v nichž mohou být zaměstnanci plně zapojeni do dosahování cílů organizace.

*Zapojení zaměstnanců* - zaměstnanci na všech úrovních jsou podstatou organizace a jejich plné zapojení umožňuje využití jejich schopností v co největší prospěch organizace.

*Systemový přístup k managementu* - identifikování, porozumění a řízení systému vzájemně souvisejících procesů zaměřených na daný cíl přispívá k účinnosti a účelnosti činností v organizaci.

*Neustálé zlepšování* - trvalým cílem je neustálé zlepšování.

*Přístup k rozhodování, zakládající se na faktech* - účinné a účelné rozhodování je založeno na logické a intuitivní analýze údajů a informací.

*Vzájemně výhodné dodavatelské vztahy* - schopnost organizace a jejích dodavatelů tvořit hodnoty se zlepšuje vzájemně výhodnými vztahy.

*Procesní přístup* - požadovaného účinku je dosaženo mnohem účinněji, jsou-li související zdroje a činnosti řízeny jako proces. Definujeme-li management jako účinné a účelné nakládání se zdroji v čase s cílem dosáhnout předem stanovených hodnot výstupů, máme přesně procesní model jakosti ztotožněný s definicí správného managementu.

**Pro zvýšení konkurenceschopnosti doporučují zavést normy HACCP (systém zdravotní nezávadnosti).**

Systém kritických bodů zajišťuje preventivní a systematický přístup k včasné identifikaci nebezpečí zdravotní závadnosti a k zamezení jeho vzniku. Důsledná aplikace výrazně snižuje nejen zdravotní rizika, ale i ekonomické ztráty ve výrobě. Systém kritických bodů je zaměřen na klíčové faktory, které ovlivňují bezpečnost a zdravotní nezávadnost potravin v celém potravinovém řetězci od zpracování suroviny až po prodej. Systém HACCP slouží k ovládnutí biologických, chemických nebo fyzikálních činitelů, které působí na potravinu a mohou porušit její závadnost.

Přínosy certifikace systému kritických bodů:

- Plnění požadavků nejnáročnějších zákazníků.
- Prokázání plnění požadavků HACCP nad rámec minimálních požadavků daných národní legislativou.
- Garance stálosti výrobního procesu a tím i stabilní a vysokou kvalitu poskytovaných služeb a produktů zákazníkům.
- Prokázání vhodnosti, účinnosti a efektivnosti vybudovaného systému kritických bodů třetí nezávislou stranou.
- Zkvalitnění systému řízení, zdokonalení organizační struktury organizace.
- Zlepšení pořádku a zvýšení efektivnosti v celé organizaci.
- Optimalizace nákladů - redukce provozních nákladů, snížení nákladů na neshodné výrobky, úspory surovin, energie a dalších zdrojů.
- Snížení ekonomických ztrát ve vztahu k označování, přesnosti plnění, vážení.

- Zvýšení důvěry veřejnosti a kontrolních orgánů.
- Snadnější získání státních zakázek.

*Všechny normy*, podle kterých se systémy zavádí a následně certifikují, mají řadu společných rysů, nabízí se tedy možnost systémy vzájemně propojit. Integrace může být jak v rovině organizační, tak v rovině dokumentační, kontrolní, apod. Impulsem k integraci může být i zjednodušení, stejně tak jako časová úspora ve srovnání s provozováním tří izolovaných systémů.

Certifikace, neboli ověření fungování vybudovaného systému řízení znamená, že nezávislý orgán, v tomto případě jedna z certifikačních společností, ověří, že vybudovaný systém odpovídá normě, na základě které byl vybudován. Toto ověření probíhá formou auditu. Vybraná certifikační společnost vystaví po úspěšném skončení auditu příslušný certifikát. Tento certifikát je platný po dobu 3 let a musí být v pravidelných intervalech obnovován.

Zavedením systému managementu práce nekončí. Po úspěšném absolvování certifikačního auditu je třeba celý systém dále udržovat a zlepšovat. Jedním z požadavků každé systémové normy je provádění interních auditů. Interním auditem se prověřuje, jak organizace dodržuje nastavená pravidla, zda plní požadavky normy a je to také jeden z nástrojů ke zlepšování celého systému.

Splnění tohoto požadavku může být řešeno několika vhodnými způsoby a záleží jen na organizaci, která volba je pro ni nejvhodnější:

- outsourcing,
- vlastními silami,
- kombinace.

*Outsourcing* je v posledních letech moderním a často používaným termínem. Při outsourcingu je běžné přesunutí veškeré odpovědnosti na externí firmu. Snižují se tím náklady na vlastní pracovníky i možné komplikace s potřebnou kvalifikací. Externí firma, která outsourcing provádí, zajistí maximální efektivitu činností bez dalších starostí.

*Interní auditor* musí být nezávislý, což znamená, že nesmí auditovat výsledky své vlastní práce. Aby bylo zajištěno dodržení tohoto požadavku příslušné normy, je nutné mít alespoň dva zaměstnance, kteří mají školení interních auditorů. Školením získá zaměstnanec

teoretické znalosti, což ještě neznamenaá, že je zcela efektivně a úspěšně bude umět aplikovat v praxi. Je proto vhodné najít takové pracovníky, kteří již mají se systémy managementu zkušenosti a ví, jak provádět interní audit z praktického hlediska.

*Vyškolením svých vlastních interních auditorů je zajištěno plnění požadavku normy a je možnost provádět interní audity prakticky kdykoliv. To, zda jsou efektivní a účinné, pak pomůže odhalit nezávislý interní auditor najatý formou *outsourcingu*.*

## **7 ZÁVĚR**

Každá firma, která se snaží prosadit na trhu, definuje své poslání. Z tohoto poslání se odvíjejí cíle, jichž má firma zájem dosáhnout na určitém trhu a v určitém časovém horizontu. Na základě takto vytyčených cílů se poté tvoří firemní strategie, to znamená postup, prostředky

a metody, jak tyto cíle splnit. Přitom se zároveň naskytá otázka nutnosti „korekce“ vytyčené strategie, popřípadě její nová tvorba, a to s ohledem na měnící se působnost dominantních faktorů působících jak uvnitř, tak zejména v okolí firmy. Všeobecně platí, že úspěch firmy závisí právě na způsobu, jak je schopna řešit problémy týkající se jejího okolí, například:

- správnou identifikaci skutečných potřeb zákazníků s následným kvalitním uspokojením těchto potřeb v jednotlivých tržních segmentech,
- co nejpřesnější odhad vývoje marketingového prostředí firmy a schopnost jeho ovlivnění,
- působení konkurenčních firem na trhu,
- předpověď vývoje makroekonomických faktorů apod.

Hledání správných odpovědí na tyto, popřípadě i další otázky je součástí problematiky strategického řízení firmy.

Včasná identifikace signálních prvků a zajištění informací o budoucím stavu a vývoji marketingového prostředí má pro firmu vysokou strategickou hodnotu, neboť tím dříve může firma realizovat určitou strategii, která jí zajistí dosažení lepšího postavení na trhu. Na druhé straně je nutno připomenout tu skutečnost, že pokud u firmy nebudou dobře pracovat útvary marketingu, strategického plánování a nebude řešena problematika jakosti, nebude možné u firmy využít konkurenční výhodu, kterou správně realizované ofenzivní pojetí konkurenčního boje bezesporu je.

K zefektivnění procesů řízení podniku v dnešní době patří trvalé zlepšování a komplexní řízení kvality, dále zeštíhlování řízení.

K trvalému zlepšování musí firma přistoupit jako k nikdy nekončícímu procesu, při němž se opakovaně dosahuje relativně malých zlepšení výrobních či obchodních procesů či výrobků, které se tak stávají konkurenceschopnějšími.

Princip kontinuálního zlepšení je blízký komplexnímu řízení jakosti. Jedná se o dlouhodobý závazek firmy k nepřetržitému zvyšování jakosti v celé organizaci za aktivní účasti zaměstnanců, vedoucí k vysokému uspokojení zákazníků. Pracovníci musí dostat možnost



iniciovat a realizovat potřebné změny. Firma proto musí své zaměstnance neustále školit, což je důležité pro rozvíjení jejich dovedností a pro získání znalostí. Týmová práce bývá často nezbytností efektivnosti a účinnosti prováděných operací. Vše povede k vyššímu uspokojení zákazníků, k menším ztrátám, vyšší produktivitě, rentabilitě a vytváření prostředí, ve kterém má jakost vysokou prioritu.

Analýzy, jenž byly v práci užity musí být v praxi vyhodnoceny odborníky, kteří znají celou problematiku. Úspěch však není nikdy zaručen. Největším úskalím je lidský faktor, který není neomylný. Úspěch spočívá v navázání rovnováhy vnějšího a vnitřního prostředí. Změnám vnějšího prostředí musí odpovídat změny vnitřního prostředí.

Současné řízení a vedení společnosti je na dobré úrovni a snaží se neustále o zavedení nových principů řízení, které se jeví pro podnik jako nejvýhodnější. Bude-li se nadále společnost vyvíjet a pokračovat v nastoleném trendu zavádění strategického a organizačního řízení, zařadí se mezi úspěšné firmy, které budou prosperovat a rozvíjet se i v budoucnu.

Účinné zdokonalování samotného podnikového systému řízení je však složitou a dlouhodobější záležitostí, která se dotýká širokého okruhu problémů. Jedním z nejčastějších problémů je volba vhodné organizační struktury podniku.

Velké procento obchodního úspěchu závisí na personálním obsazení. Je potřeba motivovat pracovníky k vyšším výkonům a k zvyšování znalostí v oboru.

Příležitostí pro firmu je zavádění novinek, jenž zatím nejsou na trhu k dispozici. Podnik získává informace o možnostech využití obnovitelných zdrojů energie.

Pro zvýšení konkurence firmy bych doporučil zavedení systému jakosti, jenž by byl účinným marketingovým nástrojem zvyšující důvěru zákazníka.

Diplomová práce ukazuje situaci, ve které se podnik nachází. Další metody postupu jsem navrhl v předchozích kapitolách. Je však na vedení společnosti, zda budou metody aplikovány. Tato práce by mohla být základem pro další podrobnou analýzu.

## **ABSTRACT**

In this dissertation, I analyzed the current state of company management and suggested steps leading to improvement of management system and increase of company's competitiveness. In this project I am focusing on theoretical definition of issues related to the topic, all information has been sourced from technical literature. I have also analyzed all data and information available, which were provided by various company representatives and which I gained from corporation documentation.

In this dissertation, I analyzed outer and inner company environment. Based on this analysis I came to the conclusion that this company is managed on a good level. Company

management is continuously trying to set up new operational principles which are appearing to be the optimal for the company. Further analysis has been made on company's strong and weak aspects, together with opportunities and risks the company is facing. Based on the results of this analysis I took steps to focus on weak aspects and on the base of these I recommended further steps that could lead to improvement of management system and increased company competitiveness. These steps include demands on staff training and education, competitiveness, high costs on modernization and set up of quality system in the company.

This project is mainly serving as an example of procedures during set up of company's strategy and as a suggestion leading to improvement of its competitiveness. I believe this project will help to increase standards of company management in this very difficult time of growing insecurity and even stronger competition.

*Key words:*

- Strategic management,
- organizational structure,
- competitiveness,
- analysis of outer and inner company environment,
- quality system.

## **8 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY**

1. BARTES, F.: *Konkurenční strategie firmy*. I. vydání, vydalo nakladatelství MANAGEMENT PRESS, Ringier ČR, a. s., 1997, 124 s., ISBN 80-85943-41-7
2. BEDNÁŘOVÁ, D. a kolektiv: *Management – vybrané kapitoly pro specializaci zemědělské inženýrství*, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Zemědělská fakulta, 2005, ISBN 80-7040-793-X
3. BEDNÁŘOVÁ, D., PARMOVÁ, D.: *Malé a střední podnikání*, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Zemědělská fakulta, 2003, 96 s., ISBN 80-7040-625-9

4. ČAPEK, J.: *Podpora malým a středním podnikům*. Ekonom, r. 45, č. 4, 2004, 45 s., ISSN 1210-0714
5. DĚDINA, J.: *Podnikové organizační struktury Teorie a praxe*. I. vydání, vydalo nakladatelství Victoria Publishing, Praha, 1996, 177 s., ISBN 80-7187-029-3
6. FOTR, J., SOUČEK, I.: *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*, Grada Publishing, a. s., 2005, ISBN 80-247-0939-2
7. JIRÁSEK, J.: *Transformační řízení*. Grada a. s., Praha, 1993, 296 s., ISBN 80-85623-71-4
8. KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O.: *Strategické řízení*. PC-DIR, spol. s r. o. – Nakladatelství Brno, 1998, ISBN 80-214-1111-2
9. KOUBEK, J.: *Personální práce v malých podnicích*. I. vydání, Praha: Grada Publishing, a. s., 1996, ISBN 80-7169-506-9
10. MALÝ, M., DĚDINA, J.: *Organizační architektura*. I. vydání, vydalo nakladatelství Victoria Publishing, a. s., Praha, 1996, 169 s., ISBN 80-7187-064-1
11. PARMOVÁ, D.: *Řízení služeb*, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Zemědělská fakulta, 2004
12. PORTER, M., E.: *Konkurenční strategie*. Vydalo nakladatelství Viktoria Publishing, a. s., Praha 1994
13. PORTER, M., E.: *Konkurenční výhoda*. Vydalo nakladatelství Viktoria Publishing, a. s., Praha 1994
14. ROLÍNEK: *Management I. – studijní texty pro kombinované studium*. Jihočeská univerzita, 2003
15. SOUČEK, Z., Marek. J.: *Strategie úspěšného podniku – systém strategického řízení*. Vydal: MONTANEX a. s. Ostrava, 1998, 180 s., ISBN 80-85780-93-3
16. SYNEK, M. a kolektiv: *Ekonomika a řízení podniku, Učební texty pro inženýrské studiu Podniková ekonomika*. Ediční oddělení VŠE Praha, 1997, ISBN 80-7079-273-6
17. TRUNEČEK, J. a kolektiv: *Management I*. Ediční oddělení VŠE Praha, 1995, ISBN 80-7079-929-3
18. TRUNEČEK, J.: *Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí – učební texty pro předmět management změny*. Ediční oddělení VŠE Praha, 1999
19. VEBER, J. a kolektiv: *Management II*. Ediční oddělení VŠE Praha, ISBN 80-7079-406-2
20. VYKYPĚL, O.: *Strategické řízení podniku I*. Nakladatelství Vysokého učení technického v Brně, 1992, ISBN 80-214-0394-2
21. Přednášky a cvičení z předmětu *Malé a střední podnikání*

22. Přednášky a cvičení z předmětu *Management I a Management II*
23. Přednášky a cvičení z předmětu *Strategické řízení a plánování*
24. Přednášky a cvičení z předmětu *Řízení služeb B*
25. Internetové stránky <http://www.books.google.cz>